

**ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR
COMPETITIVO EN EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE TUNJA**



**OLGA ROCÍO GUERRERO HUERTAS
MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ TIBAMOSO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
TUNJA
2011**

**ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR
COMPETITIVO EN EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE TUNJA**

**OLGA ROCÍO GUERRERO HUERTAS
MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ TIBAMOSO**

**Trabajo de grado para optar el título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**Directora:
Dra. YULIETH ALEXANDRA PARRA ROCANCIO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
TUNJA
2011**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tunja, marzo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A la Dra. YULIETH ALEXANDRA PARRA, Directora del trabajo, por su colaboración brindada durante el Proyecto de Investigación, su paciencia y sus buenos aportes.

Al ingeniero ORLANDO MANOSALVA, tutor de la universidad, por su ejemplar enseñanza en el transcurso de nuestra carrera.

A la Dra. MARLENY TORRES ZAMUDIO, tutora, por compartirnos sus conocimientos para nuestro desarrollo profesional.

A las directivas de las entidades bancarias de la ciudad de Tunja, por su apoyo y colaboración durante la aplicación del trabajo de campo.

A los funcionarios de las entidades bancarias por su contribución en el proyecto.

Doy gracias a Dios por permitir cumplir mis objetivos, metas, ideales, por creer en mí y por darme la oportunidad de ser mejor.

A mi padre Carlos por sus consejos y apoyo, a Julia mi madre por darme estabilidad emocional, a mi hija hermosa Camila Alejandra el motor de mi vida, a Wilson persona incondicional.

A mis hermanas, cuñados, sobrinos por esa voz de aliento y compañía para alcanzar este logro.

MÓNICA MARÍA

A Dios, por darme la sabiduría y permitirme culminar mis estudios.

A mis padres, por su comprensión y apoyo durante mi carrera.

A JOSE SANTOS, quien estuvo presente y contribuyó al logro de este peddño en el transcurrir de mi vida.

A mi hija, MARIAN SOFÍA, quien es el motor de mi vida y la razón de mi existir.

OLGA ROCIO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS**

RESUMEN ANALÍTICO DEL PROYECTO DE GRADO

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO
FACTOR COMPETITIVO EN EL SECTOR BANCARIO DE LA
CIUDAD DE TUNJA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACION

**AUTOR (ES): Olga Rocío Guerrero Huertas
Mónica María Sánchez Tibamoso**

DIRECTORA: Dra. Yulieth Alexandra Parra Rocancio

RESUMEN

El proyecto de grado tiene como objetivo analizar la motivación del talento humano del sector bancario de la ciudad Tunja, como factor competitivo dentro de una organización. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario de la ciudad de Tunja.

El presente trabajo de grado esta compuesto por cuatro (4) capítulos, en el primero se desarrollan las generalidades del estudio, teniendo en cuenta justificación, objetivos y metodología; en el segundo se mencionan bases teóricas fundamentadas en la motivación, así como lo correspondiente al desarrollo competitivo en las organizaciones, el tercero se refiere a la motivación laboral en el sector bancario y en el cuarto capítulo se plantean estrategias de motivación. Finalmente se dan conclusiones generales y algunas recomendaciones.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 TITULO	14
1.2 TEMA DE INVESTIGACION	14
1.3 DELIMITACION	14
1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.5.1 Síntesis del problema	15
1.5.2 Descripción del problema	15
1.5.3 Formulación del problema	16
1.5.4 Sistematización del problema	16
1.6 OBJETIVOS	16
1.6.1 Objetivo General	16
1.6.2 Objetivos Específicos	17
1.7 JUSTIFICACIÓN	17
1.8 MARCO DE REFERENCIA	18
1.8.1 Estado del arte	18
1.8.2 Marco Teórico	19
1.8.3 Marco Legal	22
1.8.4 Marco conceptual	23
1.8.5. Marco Geográfico	24
1.8.6 Formulación de la hipótesis	28

1.8.7 Definición de las variables	28
1.9 METODOLOGÍA	28
1.9.1 Tipo de estudio	28
1.9.2 Método de investigación	29
1.9.3 Fuentes de información	29
1.9.4 Población objetivo	29
1.9.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	30
1.9.6 Tratamiento de la información	31
1.9.7 Ficha técnica de la encuesta	31
2. LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES	32
2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	32
2.1.1 Primeras ideas	32
2.1.2 Algunas teorías de la motivación laboral	34
2.1.3 Síntesis	40
2.1.4 Conclusión	41
2.2. LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES	41
2.2.1 Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo	42
2.2.2 La motivación como influencia en el ámbito laboral	45
2.2.3 Conclusión	50
3. LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO	51
3.1 FACTORES DE MOTIVACIÓN	51
3.2 ASPECTOS QUE REFLEJAN LA MOTIVACIÓN	61

3.3 CRUCES DE VARIABLES	66
3.4 CONCLUSIONES	69
4. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	70
4.1 PAPEL DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN	70
4.2 CHARLAS – CAPACITACIÓN	73
5. CONCLUSIONES GENERALES	75
6. RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
CIBERGRAFÍA	80
ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Motivación empresarial	30
Cuadro 2. Teorías de la motivación y su aplicación	33
Cuadro 3. Diferencias entre las teorías X y Y	37
Cuadro 4. Cruce orgullo y futuro empresarial/trabajo sector	67
Cuadro 5. Cruce futuro / recomendación empresa	67
Cuadro 6. Cruce Apoyo/beneficios/capacitación/bienestar	68

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pirámide de necesidades	20
Figura 2. Ubicación ciudad de Tunja	25
Figura 3. Ubicación sector bancario	27
Figura 4. Diagrama de la teoría de E-R-C	38
Figura 5. Opinión compañeros	51
Figura 6. Apoyo decisiones laborales – Jefe	52
Figura 7. Satisfacción necesidades – remuneración	53
Figura 8. Remuneración acorde con las funciones	53
Figura 9. Aspiraciones crecimiento profesional	54
Figura 10. Beneficios no monetarios	55
Figura 11. Capacitación empresarial	56
Figura 12. Bienestar familiar	56
Figura 13. Estabilidad laboral	57
Figura 14. Permanencia preferencias	58
Figura 15. Permanencia buen desempeño	59
Figura 16. Políticas de ascenso	59
Figura 17. Cooperación y colaboración compañeros de trabajo	60
Figura 18. Compromiso misión y visión empresarial	61
Figura 19. Orgullo empresarial	62
Figura 20. Interés futuro empresarial	63
Figura 21. Recomendación laboral	64
Figura 22. Trabajo extra sin remuneración	65
Figura 23. Aspectos a mejorar	65
Figura 24. Otro sitio de trabajo	66
Figura 25. Cruce orgullo y futuro empresarial/trabajo sector	67
Figura 26. Cruce futuro / recomendación empresa	68
Figura 27. Cruce Apoyo/beneficios/capacitación/bienestar	68

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta funcionarios bancarios Tunja	82
Anexo B. Aplicativo de tabulación de encuestas	85
Anexo C. Resultados base de datos	86

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Al aplicar la motivación en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda; de esta manera la motivación se convierte en un factor competitivo para las organizaciones de servicios.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario de la ciudad de Tunja.

1. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO

Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja

1.2 TEMA DE INVESTIGACION

LA MOTIVACIÓN. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento organizacional.

1.3 DELIMITACION

El trabajo se realizó en el sector bancario de la ciudad de Tunja, identificando factores de motivación y aspectos que la reflejan.

1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Ambiente laboral en las organizaciones

Tipo de estudio: cualitativo, descriptivo y explicativo.

Espacio: Ciudad de Tunja, Departamento de Boyacá.

Tiempo: Marzo 2010 – marzo 2011

Población: Trabajadores sector bancario

1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Síntesis del problema

Una de las tareas más importantes de las organizaciones es motivar a los empleados. Desafortunadamente, el hecho es que un gran número de organizaciones fallan al no prestarle atención suficiente a esta tarea; y si lo hacen, ellos asocian la motivación con las recompensas económicas, lo cual evidencia un enfoque erróneo, si se tiene en cuenta que según Abraham Maslow¹ el hombre es un ser que busca integridad en su desarrollo personal por tanto requiere de la satisfacción de sus necesidades **fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización** y el dinero como tal solo puede satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad dejando de lado las más relevantes que pueden identificar al individuo con la organización.

1.5.2 Descripción del problema

La motivación es el factor que condiciona las acciones del individuo dentro de una organización se aplica a los impulsos, deseos, necesidades y anhelos que tiene el ser humano. En las organizaciones se pueden conocer dos clases de colaboradores: los que están comprometidos con la razón de ser de la empresa y los que desarrollan sus labores o actividades esperando una retribución económica; estas dos posturas son el resultado del interés y el proceso motivacional que aplican las organizaciones a sus participantes.

A pesar de la importancia que tiene la motivación no solo para el trabajador como individuo que aspira un desarrollo integral y el logro de sus metas personales, sino también como motor que ayuda al logro de las metas y objetivos de la organización; son muy pocas las empresas que se enfocan en el fortalecimiento de este factor, dándole mayor relevancia a las finanzas, al mercadeo, a la producción, entre otros, desconociendo que el factor humano es el eje fundamental del desarrollo competitivo de una empresa sea cual sea su finalidad, pues el hombre es el único que tiene una capacidad creadora e innovadora.

“investigaciones anteriores han mostrado que el salario y otros factores extrínsecos son estimulantes importantes para los empleados, sin embargo, la remuneración en sí misma no es suficiente para crear un potencial altamente motivador en una situación laboral”², esto indica que a mayor cumplimiento de las

¹ SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Unisur, Universidad a distancia. Santafé de Bogotá, 1993, p. 415

² LESKO, Lidija. Facultad de Economía, Universidad de Mostar Bosnia y Herzegovina (BiH) MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS EN TRANSICIÓN. En internet el 6 de marzo de 2010.
http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Lesko_Esp_07052007.pdf

necesidades que describe Maslow (**fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización**), se da mayor grado de motivación en el individuo, por tanto las empresas deben dejar de ver el factor económico como el único factor que motiva al colaborador y enfocarse en la creación de estrategias que realmente motiven al individuo; al punto de subyugar sus intereses personales ante los intereses generales de la organización y así poder crear una organización fuerte con alto grado competitivo.

En las entidades bancarias hoy en día podemos evidenciar la importancia que debe tener la motivación para sus empleados ya que competitivamente es la que puede marcar la diferencia frente a los otros tipos de organizaciones; Se evidencia con seminarios, capacitaciones que dictan a sus líderes quienes son los encargados de dar a conocer al resto del equipo.

Las entidades bancarias se consideran como una de las organizaciones que están expuestas a que sus funcionarios entren en la monotonía y así mismo en la desmotivación por el grado de exigencia frente a las metas y procesos complejos.

1.5.3 Formulación del problema

¿Qué importancia tiene la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad Tunja?

1.5.4 Sistematización del problema

■ ¿Cuáles son las perspectivas y teorías de los diferentes autores que hablaron de la motivación laboral a través de la historia?

■ ¿Qué relación existe entre la motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones?

■ ¿La motivación ofrecida en el sector bancario de la ciudad de Tunja satisface las expectativas del trabajador?

■ ¿Cómo se refleja la motivación de las organizaciones del sector bancario de la ciudad de Tunja?

■ ¿La aplicación de estrategias de motivación mejoraría el compromiso de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Tunja?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Analizar la motivación del talento humano del sector bancario de la ciudad Tunja, como factor competitivo dentro de una organización.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Conocer las perspectivas y teorías de los diferentes autores que hablaron de la motivación laboral a través de la historia.
- Identificar la relación que existe entre la motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones.
- Establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la motivación dada en las organizaciones que conforman el sector bancario de la ciudad de Tunja.
- Reconocer los aspectos que refleja la motivación de las organizaciones del sector bancario.
- Proponer la aplicación de estrategias de motivación para los trabajadores del sector bancario.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La globalización de las economías obliga a las organizaciones a buscar fuentes de competitividad que coadyuven para alcanzar las metas y objetivos de la organización. La motivación como un factor que determina el comportamiento de los individuos de la organización, puede considerarse como una de esas fuentes, debido a que un empleado motivado es más productivo y se siente comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

“En el estudio del comportamiento humano en el trabajo hay pocos temas tan atractivos como el de la motivación. Siempre ha existido interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada forma”³, esto justifica en parte la realización de esta investigación histórica.

De otro lado, la motivación laboral no es solo un factor sino un motor, es decir, muchas de las actitudes y de los comportamientos que el hombre presenta dentro de la organización son el producto de los incentivos no solo económicos, sino sociales y de autorrealización, que el individuo recibe por parte de los directivos de la empresa. Por tanto conocer hasta qué punto la motivación influye en el desarrollo competitivo de las organizaciones, es importante puesto que sirve de referencia para los empresarios que no cuentan con la información suficiente al respecto y quieren mejorar su situación en el mercado.

Como estudiantes de Administración de Empresas, este estudio contribuye al enriquecimiento de los conocimientos, puesto que implica la profundización en el

³ ROMERO PERNALETE, Daniel. Trabajo y motivación. Noviembre de 2005. En internet el 9 de marzo de 2010. <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/>

área de talento humano; además como profesionales, el estudio contribuye al desarrollo de nuestra labor directiva, dado que se contará con la información necesaria para poner en práctica estrategias motivacionales adecuadas e innovadoras, que contribuyan con el desarrollo de las organizaciones, a través de la formación de colaboradores más productivos, innovadores y creativos.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Estado del arte

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"⁴. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Por tanto, se puede decir que la motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción.

En relación a la motivación laboral desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han

4 Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F. Pág. 51.

concluido que el, problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.⁵

1.8.2 Marco Teórico

En esta parte del proyecto se menciona a nivel general lo referente a motivación puesto que el segundo capítulo del proyecto hace referencia a las teorías de motivación.

Con base en el objetivo principal de este estudio que consiste en analizar la motivación del talento humano del sector bancario de la ciudad Tunja, como factor competitivo dentro de una organización, se hace necesario tratar en este marco teórico dos temas claves para el desarrollo de la investigación, el primer tema es la motivación, como factor que condiciona el comportamiento del individuo dentro de la organización y el segundo es la competitividad en las organizaciones.

El primer tema es la motivación que como la mayor parte de las palabras interesantes encierra muchos significados; pero el análisis de las muchas definiciones lleva a revisar la mayor parte de las nociones relacionadas con la motivación. “Los principales puntos que tienen en común las diversas teorías y aquellos que ocasionan divergencias son las disputas acerca del significado de impulso, motivación, estímulo entre otros, que resultan poco claros.”⁶

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un *estado interno* que provoca una conducta; como la *voluntad o disposición* de ejercer un esfuerzo; como *pulsiones*, impulsos o *motivos* que generan comportamientos; como *fuerza* desencadenante de acciones; como *proceso* que conduce a la satisfacción de necesidades. Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.⁷

⁵Uscanga Guevara y García Santillán: (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/446/

⁶ VÉLAZ RIVAS, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, 1996. 287 p. p. 24

⁷ Ibid., ROMERO PERNALETE,.

Según Abraham Maslow “El ser humano nunca está satisfecho, excepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera; y sus necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio”⁸ por tal razón el plantea una pirámide en cuya base están las necesidades básicas y la cúspide son las necesidades de autorrealización. “En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios”⁹, como se presenta a continuación:

Figura 1. Pirámide de necesidades



Fuente: MASLOW, Abraham H. Motivación y personalidad.

En las últimas décadas, dentro del campo de psicología aplicada el que más se ha desarrollado es el dedicado al estudio de los problemas humanos en las organizaciones. Para comprender la conducta social de los individuos y los grupos en el mundo del trabajo es necesario estudiar la organización en su globalidad, lo que permite entender y explicar fenómenos tales como la motivación, las necesidades, la satisfacción en el trabajo, las actitudes, la dirección, la comunicación, los conflictos, el estrés, la conducta de grupo y la forma de adaptación individual¹⁰.

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma se

⁸ MASLOW, Abraham H. Motivación y personalidad. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, 1991. 436 p. p. 10

⁹ Portal del RRHH. La motivación y su influencia en el ámbito laboral. En internet el 5 de marzo de 2010. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motamblauch.htm>

¹⁰ J. J. LÓPEZ, Ibor Aliño; ORTIZ ALONSO, Tomás y LÓPEZ IBOR ALCOCER María Inés. Lecciones de psicología médica. Barcelona España: Elsevier, 1999., 708 p. p. 622

pondrán los cimientos que permiten analizar desde el punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación. “Maslow es considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo; de la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de la personas se orienta directamente a la satisfacción de las necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que le impiden alcanzarlo”¹¹.

Según Paul M. Muchinsky, la motivación puede definirse teniendo como base tres dimensiones: dirección, intensidad y persistencia. Cada dimensión tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En un contexto laboral cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo. La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía; la intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad, es decir, las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía, a los cuales con frecuencia se llama individuos con *autoiniciativa* o *automotivados*; la persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo; esto significa que se ocupa de cuanto se tardara en gastar la energía.¹²

Otros autores consideran que “el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?”¹³

La comprensión de la motivación en el trabajo permite explicar por qué las personas dirigen sus esfuerzos y empeño en un sentido determinado y manifiestan ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral. La motivación en el trabajo se entiende como una predisposición a una actuación específica, orientada hacia un fin, y la satisfacción en el trabajo es consecuencia de la recompensa no solo económica y redistribución en relación con el rendimiento¹⁴.

Bueno dejando de lado la motivación nos entraremos en el **segundo tema que es la competitividad** de las organizaciones, entendida como el “resultado de construir las condiciones para poder adquirir mercados o participación importante en los mismos en cualquier lugar del mundo. Es la presencia como país y como

¹¹ PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: ESIC Editorial, 2008. 267 p. p. 75-76

¹²MUCHINSKY. Paul M. Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. Cengage Learning Editores, 2002 552 p. p. 331

¹³ Ibid., Portal del RRHH.

¹⁴ Ibid., J.J. LÓPEZ, I p. 622

empresa en los mercados mundiales, creando estabilidad económica y social para los ciudadanos y contribuyendo al desarrollo universal”¹⁵

Los intentos por definir la competitividad tiene lugares comunes: por un lado se ubica como la apropiación del mercado de una manera sostenible y creciente y por otro, como el tránsito hacia nuevas funciones de producción. “Se habla también de que la competitividad no es objetivo de la política, sino la búsqueda de una condición sostenible y permanente, inherente al comportamiento de la empresa y del sistema económico y social”¹⁶. La competitividad se construye a través del tiempo, no aparece espontáneamente, hay que planificarla introduciendo algunas estrategias que hagan a la empresa más competitiva, entre estas estrategias podría estar la motivación del talento humano.

La competitividad organizacional y empresarial “es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”¹⁷. La competitividad es la que permite que una organización se desarrolle y pueda mantenerse en el mercado, las empresas competitivas son las que logran el crecimiento y alcanzan posicionamiento, sobreponiéndose sobre las demás organizaciones.

1.8.3 Marco Legal

Las leyes que hacen referencia a este estudio están relacionadas con la empresa y el trabajador; por lo tanto es necesario partir de Constitución Política de Colombia de 1991, que trata el tema de los trabajadores en varios artículos, siendo relevantes para el caso los siguientes:

ARTICULO 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

ARTICULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo estabilidad en el empleo irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho primacía de la realidad sobre

¹⁵ ROJAS BERNAL, Carlos Julio. Empresas competitivas: cómo lograrlas. Colombia RAM Ediciones, 154 p. p. 7

¹⁶ ESPINAL, Carlos Federico y ROLDÁN Diego. La concertación público-privado: los acuerdos de competitividad en Colombia. *Volumen 6 de Serie Documentos técnicos* IICA, 2000. 78 p. p. 21

¹⁷ CABALLANO ALCÁNTARA, José Luis. La competitividad empresarial. En internet el 10 de marzo de 2010. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/competitividadempresarial/

formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales garantiza a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

ARTICULO 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

DECRETO 410 DE 1971 (marzo 27): Por el cual se expide el Código de Comercio:

Artículo 25 CC. <empresa - concepto>. Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: el código sustantivo del trabajo en su totalidad trata el tema de la relación trabajador-empleado como se expresa en su artículo 1: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

En su artículo 3 a su vez dice: el presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

1.8.4 Marco conceptual

Competitividad organizacional: capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Empresa: toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Globalización: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

Motivación: factor que condiciona el comportamiento del individuo, debido a que necesita satisfacer unas necesidades que lo hacen integral.

Motivación laboral: según Abraham Maslow, obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo.

Necesidades de autorrealización: es la necesidad de convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro.

Necesidades de estima: es la necesidad de ser reconocidos por el trabajo, por los logros; en pocas palabras, ser apreciados, valorados y reconocidos.

Necesidades de seguridad: son aquellas en donde se busca la seguridad y protección, es decir, lograr un estado de orden, estabilidad y seguridad

Necesidades fisiológicas: aquellas que se requieren para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con el cuerpo y funciones corporales

Necesidades sociales: ser de amor, pertenencia, amistad, comunicación, o vivir en comunidad.

Organización: es un sistema formado por personas que persiguen un fin común, que puede ser económico, político o social.

Sector financiero: está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país.

1.8.5. Marco Geográfico¹⁸

Tunja, es un municipio cuya extensión es 119,1 km², de los cuales el 17,88% (21,3 km²) corresponden a la zona urbana y el 82,12% (97,8 km²) a la zona rural y se encuentra a una altura de 2.782 m.s.n.m, de clima frío.

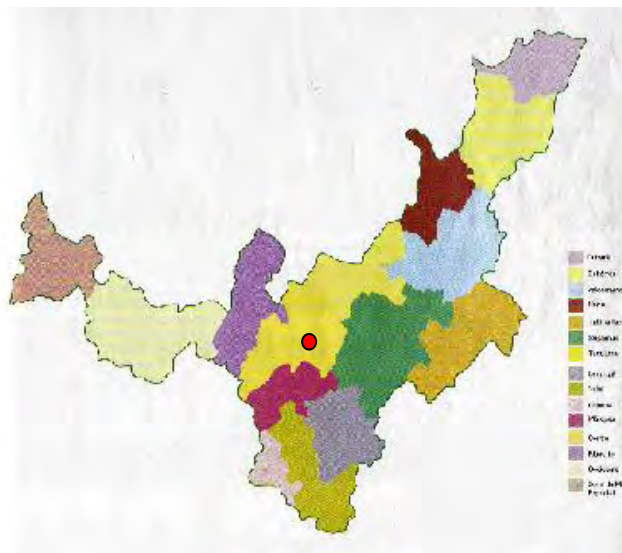
La ciudad se encuentra localizada estratégicamente sobre ejes viales importantes

¹⁸ PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE TUNJA “RESTAURACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y MORAL” 2004-2007”

que la comunican con los llanos orientales, la Costa Atlántica y el centro del país, con la ciudad de Bogotá, situada a una distancia de 123 Km.

Tunja está ubicada en la Provincia de centro del departamento de Boyacá, limita por el norte con los municipios de Motavita, Combita y Oicatá, al oriente con Chivatá, Soracá y Boyacá; al Sur con Ventaquemada y por el Occidente con Samacá, Cucaita y Sora.

Figura 2. Ubicación Ciudad de Tunja



PROVINCIA DE CENTRO



Fuente: BOYACÁ 7 DÍAS. Así es mi Boyacá. Casa Editorial El Tiempo, Tunja.

La división política está representada en el sector urbano por diez zonas, con 182 desarrollos urbanísticos y el sector rural por las siguientes veredas: Barón Gallero, Barón Germania, Chorroblanco, El Porvenir, La Esperanza, La Hoya, La Lajita, Pirgua, Runta y Tras del Alto.

El sector financiero se desarrolló considerablemente en esta ciudad hasta convertirse en el centro financiero de Boyacá, en los últimos años se han liquidado y fusionado algunas entidades lo cual ha disminuido el empleo en este sector.

Actualmente en la ciudad de Tunja se encuentran funcionando catorce entidades bancarias las cuales se mencionan a continuación con su ubicación respectiva:

Banco de la República: Ubicado en la Carrera 8 No. 23-08

Banco de Bogotá: Conformado por tres Sucursales ubicadas así:

- Oficina Principal en la calle 20 No. 10-60
- Oficina Unicentro en Remansos de Santa Inés Centro Comercial Unicentro Local 1080
- Oficina Sur: Ubicada en la Cra 11 No. 7 Sur 06

Banco Popular: Calle 20 No. 11-60 Centro Histórico

Banco Santander: Cra 10 No. 18-16

Bancolombia: Conformado por dos sucursales así:

- Oficina Principal: Cra 10 No. 21-33
- Sucursal Centro: Calle 19 No. 10-42
- Sucursal Unicentro AV Universitaria con calle 41 Tunja

Banco GNB Sudameris: Carrera 11 No. 19-48

Banco BBVA: Lo conforman Dos sucursales así:

- Oficina Principal: Carrera 11 No. 18-41
- Oficina Centro Comercial

Banco Colpatría: Cra 11 No. 17-80

Banco de Occidente: Calle 18 No. 10-50

Banco Caja Social: Conformado por dos sucursales así:

- Oficina Principal: Cra 10 No. 21-15 Edificio Camol Local 1010
- Sucursal: Cra 10 No. 20-49

Banco Agrario de Colombia: Calle 18 No. 11-31

Banco Davivienda: Conformado por las siguientes sucursales:

- Oficina Principal: Cra 10 No. 18-14
- Sucursal Unicentro: Remansos de Santa Inés Centro Comercial Unicentro Local 1043
- Sucursal Plaza Real: Calle 20 No. 12-84 Local 204 B Centro Comercial Plaza Real

Banco AV Villas: Calle 19 No. 10-83

Bancamía S.A.: Ubicado en la Cra 10 No.26-56

Figura 3. Ubicación sector bancario en la ciudad de Tunja – mayor concentración



Fuente: Oficina Asesora de Planeación Municipal Alcaldía Mayor de Tunja

1.8.6 Formulación de la hipótesis

La motivación del talento humano en el sector bancario de la ciudad de Tunja es de vital importancia como factor competitivo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.8.8 Definición de las variables

- **Variable Dependiente:** La motivación laboral en el sector bancario de la ciudad de Tunja
- **Variables Independientes:** Las variables independientes o explicativas de la variable dependiente son:
 - Apoyo a las decisiones
 - Beneficios económicos
 - Expectativas del trabajador – crecimiento profesional
 - Capacitación
 - Bienestar familiar
 - Estabilidad laboral
 - Políticas de ascenso
 - Cooperación y colaboración grupo de trabajo

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 Tipo de estudio

Para éste estudio se combinó tres tipos de investigación: cualitativa, descriptiva y explicativa. Se utilizó el tipo de investigación cualitativa porque “su enfoque metodológico y su fundamentación epistemológica tiende a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas”¹⁹ y el estudio exploratorio porque está dirigido a lograr el esclarecimiento “es apropiado para cualquier problema del cual se sabe poco, y puede ser un antecedente para un estudio profundo”²⁰; la combinación de éstos dos métodos permitió a los investigadores conocer las perspectivas y teorías de los diferentes autores que hablaron de la motivación laboral e identificar la relación que existe entre la motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones, haciendo un paralelo entre los resultados que se obtiene en empresas que motivan a su talento humano y las que no lo hacen. De igual forma ayudará a hacer un breve análisis sobre la motivación de las organizaciones que conforman el sector financiero de la ciudad de Tunja.

¹⁹ TAMAYO Y TAMAYO Mario. Serie aprender a investigar: Módulo 2 La investigación. Colombia. ICFES. 1999. 144 p. p.52

²⁰ NAGHI NAMA KFOROOSH, Mohammad. Metodología de la investigación. México: Editorial Limusa, 2000. 525 p. p. 90

El estudio descriptivo por su parte “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones”²¹, esto permitirá identificar el origen del estudio de la motivación en los seres humanos y su incursión en el ámbito laboral y establecer la importancia que tiene la motivación del talento humano para las organizaciones de hoy, teniendo en cuenta la globalización de la economía.

1.9.2 Método de investigación

Para este estudio se utilizaron los métodos deductivo e inductivo, es decir, se llegó a conclusiones particulares de hechos generales; el primer método ayudó con el análisis de la información proveniente de las revisiones bibliográficas y el segundo se aplicó a las encuestas, para concluir los resultados obtenidos en el estudio del sector financiero de Tunja.

1.9.3 Fuentes de información

Las fuentes de información tenidas en cuenta para este estudio fueron primarias y secundarias, las primarias provienen de la encuesta aplicada a una muestra de los empleados del sector bancario.

Las fuentes secundarias son los textos y documentos publicados por diferentes autores, los cuales hacen referencia al tema de la motivación y el desarrollo competitivo, también se tuvo en cuenta información de la Web, y demás estudios realizados en este ámbito.

1.9.4 Población objetivo

Para el desarrollo de este análisis la población fueron los trabajadores del sector bancario de la ciudad de Tunja, el cual está conformado por: Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Santander, Bancolombia, Banco GNB Sudameris, Banco BBVA, Banco Colpatría, Banco de Occidente, Banco Caja Social BCSC, Banco Agrario de Colombia, Banco Davivienda, Banco AV Villas y Bancamía. Según la información dada en La Asociación De Entidades Financieras de Tunja “ADEFIT” en el mes de agosto de 2010 el número de trabajadores es de 280 aproximadamente, dato tomado como universo para establecer la muestra.

- **Muestra de trabajo**

Para conocer la muestra de trabajo se tuvo en cuenta el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, se realizó una prueba piloto aplicada a 15 trabajadores, la cual consta de la siguiente pregunta:

²¹ TAMAYO Y TAMAYO Mario. Metodología formal de la investigación científica. Segunda edición. México: Editorial LIMUSA, 2005. 159 p. p.44

¿Esta Usted satisfecho con la motivación dada en su empresa?

SI _____ NO _____

Obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 1. Motivación empresarial

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	6
NO	9
TOTAL	15

FUENTE: Prueba Piloto Trabajadores Sector Bancario

Estos resultados corresponden a los valores de p y q para obtener S^2 .

Fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 S}{Z^2 S^2 + E^2 N}$$

En donde:

N = 280 Trabajadores Sector Bancario

$Z = 95\% \Rightarrow 1.96$

$S^2 = p \times q \Rightarrow 0.24$

Si = $p = 6/15 = 0.4$

No = $q = 9/15 = 0.6$

$E = 0.05$

Y tenemos:

$$n = \frac{280 (1.96)^2 (0.24)}{(1.96)^2 (0.24) + 280 (0.05)^2} = \frac{258.05552}{1.621984} = 159.098$$

Encuestas a aplicar 159.

1.9.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recolectar la información suficiente y adecuada para el análisis de la motivación del talento humano de las organizaciones del sector bancario, fue necesario realizar:

Revisión bibliográfica: para conocer las perspectivas y teorías de los diferentes autores que hablaron de la motivación laboral y la relación existe entre la motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Encuestas. Se aplicó este instrumento a los empleados del sector bancario de la ciudad de Tunja, para realizar el análisis sobre la motivación de las organizaciones que conforman este sector.

1.9.6 Tratamiento de la información

La información recolectada a través de encuestas y revisiones bibliográficas se analizó, clasificó y organizó para el logro de los objetivos específicos propuestos en éste estudio, finalmente se analiza la motivación del talento humano en las organizaciones del sector bancario de la ciudad de Tunja.

Los datos recolectados en las encuestas se tabularon en una base de datos diseñada en Microsoft Office Access para obtener los resultados los cuales se analizaron pregunta por pregunta realizando los diferentes cruces entre variables.

1.9.7 Ficha técnica de la encuesta

Encuestados: Trabajadores sector bancario ciudad de Tunja

Fecha inicial: 01 de agosto de 2010

Fecha final: 30 de septiembre de 2010

Población objetivo: 280 trabajadores del sector bancario conformado por: Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Santander, Bancolombia, Banco GNB Sudameris, Banco BBVA, Banco Colpatria, Banco de Occidente, Banco Caja Social BCSC, Banco Agrario de Colombia, Banco Davivienda, Banco AV Villas y Bancamía.

Tipo de la muestra: Muestreo aleatorio simple

Tamaño de la muestra: 159 trabajadores

Nivel de confiabilidad: 95%

Margen de error: 5%

Objetivo: Analizar la motivación de los trabajadores del sector bancario de la ciudad de Tunja, teniendo en cuenta los factores y los aspectos que reflejan la motivación.

Técnica de recolección de datos: entrevista personal en el sitio de trabajo con aplicación de cuestionario estructurado.

2. LASTEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A medida que la administración se fue haciendo más compleja gracias al crecimiento empresarial fueron surgiendo varias teorías de la motivación, las cuales incorporan en forma directa al gerente y los trabajadores; día a día han sido aplicadas en la administración de los diferentes sectores de la economía en cierta forma a prueba y error buscando la mayor competitividad empresarial. Acerca de éstas teorías se encuentra bastante literatura; se ha tomado la siguiente síntesis:

2.1.1 Primeras ideas²²

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico: los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las **Relaciones Humanas** se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el modelo de **Los Recursos Humanos** abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en la siguiente tabla se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

²² URDANETA, Rubén Dario. Teorías de la Motivación. [en línea]. [citado el 20-07-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Cuadro 2. Teorías de la motivación y su aplicación

	Tradicional	Relaciones Humanas	Recursos Humanos
SUPUESTOS	El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
	Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
	Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	
POLÍTICAS	El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
	El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
	El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.
EXPECTATIVAS	Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los empleados e involucrarlos en decisiones rutinarias para satisfacer sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
	Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los empleados "cooperarán voluntariamente"	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Fuente: TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: Monografías.com

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos; Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "**superación personal**" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

2.1.2 Algunas teorías de la motivación laboral

- Teoría X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

- Teoría Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el

hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.
- En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

En el cuadro 3. Se presentan las diferencias entre la teoría X y la teoría Y.

Cuadro 3. Diferencias entre las teorías X y Y

Teoría X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

Fuente: TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: Monografías.com

- Teoría Z²³

La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.

Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.

²³ Teorías X, Y, Z. [en línea]. [citado el 20-07-10]. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/teorias-x-y-z.html>

Todo considerando, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada. Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

Dado que todas las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que de origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, han producido la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo, indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos de Japón. (El empleo para toda la vida; incluso las personas más incompetentes tienen cierta seguridad en la vida.)

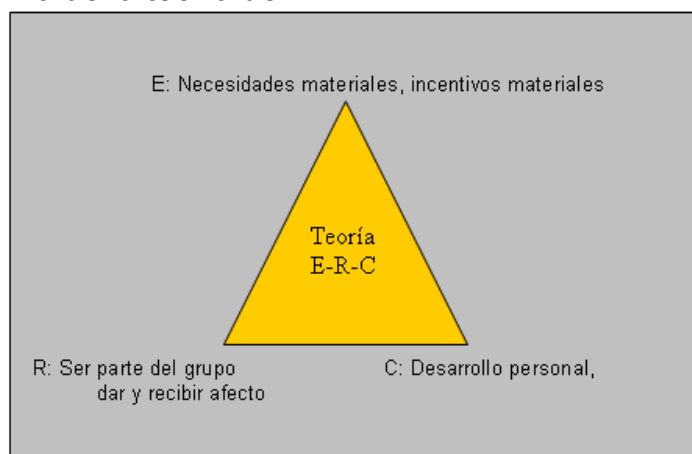
Supuestos de la Teoría Z:

- A la gente le gusta sentirse importante.
- La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo

- Teoría ERC²⁴ (CLAYTON ALDERFER)

Esta teoría sostiene que existen tres tipos básicos de necesidades: Existencia (E), Relación (R), Crecimiento (C).

Figura 4. Diagrama de la teoría de E-R-C



Fuente: Teorías de la motivación. Monografías.com²⁵

²⁴ROMERO PERNALETE, Daniel (2002). Motivación en el trabajo: Resumen de diez teorías fundamentales. Citado por SIBRIAN Oscar Marcelino. Teorías de la motivación.[en línea]. [citado el 23-09-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

- Teoría de las necesidades secundarias²⁶ (DAVID Mc CLELLAND)

Esta teoría se basa en el hecho de que una vez que el individuo ha logrado alcanzar sus necesidades básicas, su conducta pasa a estar dominado por tres tipos de necesidades.

Estas son: **necesidades de afiliación (nAf)**, tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. **Necesidades de logro (nLog)** en esta necesidad se puede observar el impulso de sobresalir, alcanzar una meta, cumplir un objetivo, y como todo trabajador desea, tener éxito, **necesidades de poder (nPod)** en esta necesidad lo que se busca es llegar a ser una influencia hacia los demás individuos, para llegar a que ocurran acontecimientos que de otra forma no ocurrirían.

- Teoría de las expectativas (VICTOR VROOM, EDWARD DECI, LYMAN PORTER)

Esta teoría da cuenta de los factores que afecta la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores.

- Teoría de la equidad (J. STACEY ADAMS)

Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

- Teoría de la evaluación cognoscitiva (E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM)

Busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Ahora vamos a definir el término motivación intrínseca como: Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.

- Teoría del establecimiento de metas (EDWIN LOCKE)

Destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. Esta teoría se puede aplicar en las organizaciones que trabajan con metas en las cuales al llegar a dicha meta se premia a sus trabajadores. Entre las organizaciones que se pueden identificar estas los vendedores de tarjetas de

²⁵SIBRIAN Oscar Marcelino. Teorías de la motivación.[en línea].[citado el 23-09-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

²⁶ Ibid.,p.2

crédito en los bancos, en los cuales se les establece una meta. Al llegar a esta se les entrega un bono que muchas veces es mayor que el sueldo base, esto crea una motivación en la cual el trabajador busca de cualquier manera cumplir con dicha meta establecida.

- Teoría de la motivación intrínseca (KENNETH THOMAS)

Parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión.

- Teoría de la valencia— expectativa de Vroom.²⁷

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

- Teoría de Shein del hombre complejo.²⁸

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

2.1.3 Síntesis

Las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su

²⁷ SUAREZ REVOLLAR, Juan Carlos. Teorías de la motivación. [en línea].[citado el 23-09-10]. Disponible en: <http://www.monografías.com>

²⁸ Ibid. p1

conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

2.1.4 Conclusión

Mencionadas algunas de las teorías de la motivación, destacando las principales características se concluye: en la motivación empresarial suele depositarse la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados en cuanto a habilidades y destrezas para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto es indispensable incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar las estrategias para poder mantenerse en este mundo competitivo de los negocios.

La motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo, por tanto vale la pena profundizar en este tema.

2.2. LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de talento humano por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Una buena gerencia que sabe interpretar adecuadamente lo que los actuales escenarios económicos demandan, debe reaccionar con estrategias que le favorezcan en su desarrollo competitivo.

Las empresas exitosas cuentan con planificaciones estratégicas bien fundamentadas que le permiten sacarle provecho a sus ventajas competitivas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus consumidores.²⁹ Dirigir una empresa significa saber administrar el futuro y para administrar el futuro ante el entorno se debe contar con la mayor y mejor calidad de información posible para prever cualquier tipo de amenaza y aprovechar las grandes oportunidades, así como fortalecer las acciones que se han planificado con el fin de lograr los objetivos establecidos.

El factor de éxito fundamental para una organización es contar con una conducción organizacional adecuada y propensa a la utilización de estrategias para la toma de decisiones técnicamente compatibles con la realidad de la demanda del mercado; es así como las empresas de servicios, para el caso en estudio, servicios bancarios deben motivar a sus empleados puesto que son la base y presentación en la venta de los productos financieros.

2.2.1 Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada de nuestro siglo requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido, que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización.

²⁹ MORA VANEGAS, Carlos. Estrategias para el desarrollo competitivo. [en línea].[citado el 25-09-10]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-para-un-desarrollo-competitivo>.

Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre el individuo y la organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Dicha articulación se refiere al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en menor o mayor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de las más relevantes, debido a su gran influencia en el desempeño, es la *motivación*. Así, es posible preguntarse ¿Si las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente, tiene su base en las diferencias motivacionales?

En este marco, es relevante reflexionar y comprender la relación entre el comportamiento de los trabajadores y la aplicación de los conceptos de motivación, como antecedentes del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los mismos. Al respecto, cobra vital importancia retomar el desarrollo de diversas posturas teóricas acerca de la motivación para luego relacionarlas con el comportamiento y satisfacción de los individuos en la organización.

La motivación ha tomado muchas formas, se manifiesta en el folklore, en las tradiciones y costumbres, en los grandes sistemas filosóficos y en la más reciente ciencia de la conducta. A veces está explícito, y podemos examinarlo, pero más frecuentemente está implícito, sin que se le analice ni sea problema para nadie. Se ha calificado el concepto de motivación de hecho incuestionable de la experiencia humana.

Los diversos conceptos se asemejan y unifican en que la ***motivación es un factor o una fuerza que ayuda a explicar la conducta***. La motivación es una causa hipotética de la conducta. Al observar a un grupo de personas que realizan la misma actividad (trabajo), notamos que algunas lo hacen mejor que otras, más aún, si se cuenta con una medida cuantitativa de su contribución a la organización, con seguridad encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la de más baja productividad, luego entonces surge la siguiente interrogante: **¿Cuál es el origen de estas diferencias en el desempeño?**

Podría ser el reflejo de las diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores, motivado por las diferentes cantidades y clases de experiencias, las cuales varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

La motivación en el trabajo, nos permite una suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. Dicha suposición es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento, la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización.

De ahí que, “El hombre está motivado por su propia naturaleza. Es un sistema “orgánico”, no mecánico. Las energías que recibe (por la luz solar, por los alimentos, por el agua, etcétera) son transformadas por él en rendimientos de conducta (como las actividades intelectuales y las reacciones emocionales además de las acciones observables)”³⁰. Es decir, que nuestro sistema orgánico y el medio en el que nos desenvolvemos, es quién influye en nuestra conducta.

La motivación establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo. De ahí que el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos aspectos, una de éstas es la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo, llamado en la actualidad que la persona se encuentra competente para el trabajo, y la otra, a su motivación para emplear su capacidad e inteligencia en el desempeño real del trabajo.

Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad, dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, sin embargo al aumentar el factor de motivación en las personas que tienen menos habilidad, ello representará un resultado mayor, es decir, que los resultados estarán en función de la actitud de la persona hacia el trabajo y no tanto hacia su habilidad, ya que una persona que no sabe y tiene la actitud para aprender, lo hará, no así para la persona que sabe hacer las cosas, pero no quiere, por lo que al ponderar la motivación de las personas, se estará mejorando visiblemente su actitud y por ende los resultados en su ámbito laboral, situación que impacta en el individuo como en la propia organización.

En la llamada Gestión Empresarial, para la mejor comprensión de los recursos humanos, es importante conocer las causas que originan la conducta humana, ya que el comportamiento es *causado, motivado y orientado hacia objetivos*.

En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, se pueden operar estos elementos a fin de que las organizaciones funcionen más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

³⁰ MCGREGOR, D (1974): Mando y motivación. (1ª. Ed.), Diana, México, D.F. 1974. p. 178

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, las organizaciones enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, más allá de este contexto de trabajo se encuentra el reto personal hacia cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, **el que disfruten realmente su labor, realizando el trabajo por convencimiento y naturalidad propia**. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, ya que ello permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del individuo, hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Por lo anterior expuesto, ahora es necesario conocer ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿Cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Werther, Davis³¹ menciona que uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la *participación de los empleados*, y se logra a través de la utilización de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

Mediante estos métodos los empleados, adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que participan. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa, estableciendo de igual forma un liderazgo participativo y situacional, en el que todos los miembros del equipo participan en diferentes momentos para tomar decisiones que los afecten a todos. Por ello, podemos deducir entonces, que las personas que conocen realmente como impacta su labor dentro de la organización y en que medida contribuyen al logro de los objetivos, son aquéllas que disfrutan y realizan su labor con gran ahínco y tesón, no así, las que se sienten dispersas en un mundo lejano a su voluntad personal, no encontrando sentido real en su actividad.

2.2.2 La motivación como influencia en el ámbito laboral

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

³¹ WERTHER, W, DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (5° ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F. 2000.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez,³² manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich³³ el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

³² RODRÍGUEZ, José. "El Factor Humano en la Empresa" Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España 2001

³³ KOONTZ, Harold y WERKRICH. "Administración: Una Perspectiva Global". Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México. 1999.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el talento humano, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Talento humano**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato³⁴ es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el talento humano y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al talento humano:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio³⁵ (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

³⁵ PALOMINO, Antonio "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad". Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima. 2000.

2.2.3 Conclusión

A través de los tiempos se han podido estudiar los diferentes tipos de motivación enunciadas por varios autores y según la síntesis anterior dichas teorías realizan una breve descripción y análisis para el desarrollo de nuestro trabajo, conocer cuales favorecen a los empleados y cuales están netamente concentradas en la Organización.

Para el desarrollo competitivo se tomó como referencia la motivación de los empleados en las entidades bancarias, las cuales tienen como objetivo la venta de productos financieros, la diferencia radica en el valor agregado en el servicio ofrecido al cliente el cual se promueve por medio de la motivación laboral, un empleado motivado brinda mejor atención y seguridad en su labor diaria.

Cuando se habla del desarrollo de la motivación en el trabajo podemos evidenciar los diferentes orígenes que existen para el desempeño laboral ya sea sobresaliente o deficiente por parte del empleado, la satisfacción de ellos mismos y el logro de los objetivos Organizacionales.

El factor mas importante en el ámbito laboral lo hace el salario éste sigue siendo una de las mayores motivaciones para el empleado, aunque también existen otras que ayudan a que el funcionario realice sus labores con calidad y eficiencia como son los incentivos o prebendas para él y muchas veces su familia.

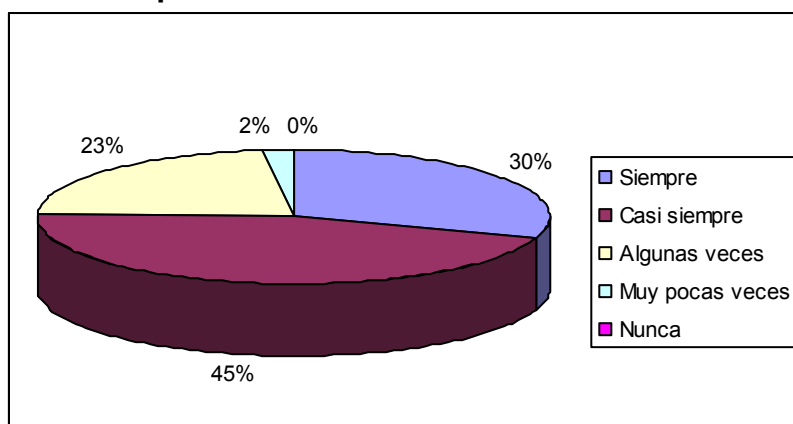
3. LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO

Se realizó un análisis minucioso de las respuestas relativas a la temática de motivación laboral de los trabajadores del sector bancario de la ciudad de Tunja; las cuales fueron recopiladas en un formato tipo cuestionario, para determinar cuales son las condiciones motivacionales del grupo de estudio, aplicado del 28 de septiembre al 8 de octubre de 2010; para tal efecto se incluyeron en el instrumento de investigación las siguientes categorías:

3.1 FACTORES DE MOTIVACIÓN

3.1.1 Los compañeros tienen en cuenta las opiniones

Figura 5. Opinión compañeros



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Al preguntar a los empleados del sector bancario, si los compañeros tienen en cuenta sus opiniones se obtiene un 45% siendo el porcentaje más representativo correspondiente a casi siempre, seguido del 30% de siempre y un 23% algunas veces. Por lo que se observa el ambiente de trabajo ayuda a mantener respeto y buena comunicación.

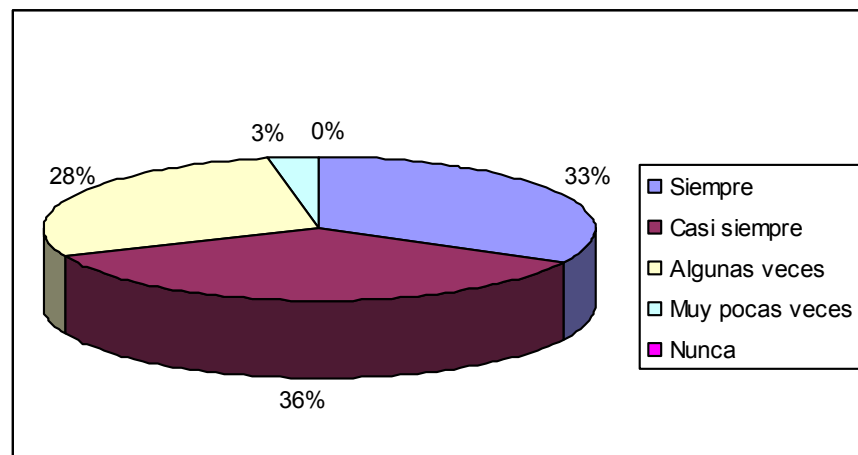
Las entidades financieras se preocupan por el dialogo abierto, evitando el manejo de temores no solo entre jefes y subalternos, sino también entre los compañeros; ya que esto ayuda a la buena comunicación para aclarar muchos procesos y mejorarlos.

En las reuniones periódicas que se realizan en la mayoría de entidades es el espacio que se tiene para intercambiar y escuchar las opiniones de los funcionarios, escuchando y respetando los diferentes puntos de vista.

3.1.2 El jefe apoya las decisiones laborales

En cuanto al apoyo de las decisiones laborales el 36%, casi siempre es apoyado, puesto que las funciones desempeñadas requieren estar tomando continuamente decisiones respecto a los clientes, para el 33% siempre y el 28% algunas veces, así lo muestra la figura 6. Es muy relevante el apoyo el 69% de los funcionarios tienen autonomía en la toma de decisiones.

Figura 6. Apoyo decisiones laborales - Jefe



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En este ítem tenemos el mayor porcentaje en el apoyo de las decisiones no solo en las que toma el jefe sino también se involucra a todo el equipo de oficina para lograr cumplir con los objetivos propuestos, en estos momentos no se maneja la ideología que el jefe es quien es el encargado de tomar todas las decisiones y determinaciones en algún proceso, existe la delegación de autoridad de acuerdo a las funciones encargadas.

Toda decisión que se considere crecimiento laboral ayudará para obtener excelentes resultados.

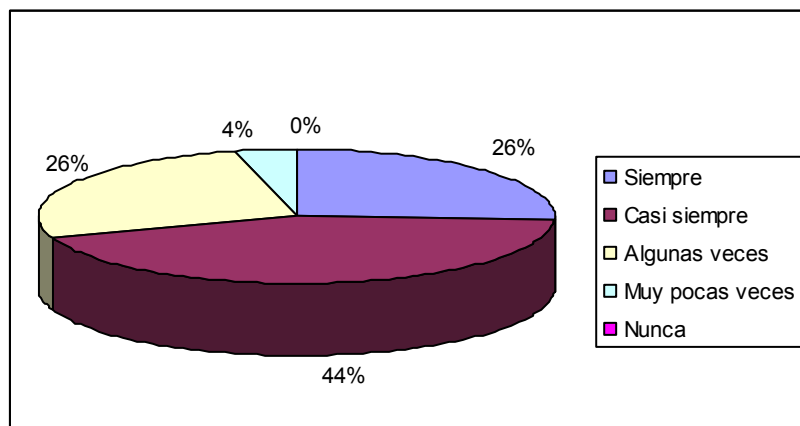
3.1.3 Beneficios económicos

- **Satisfacen las necesidades**

Según los resultados la remuneración obtenida en el sector bancario satisface las necesidades de los empleados en un 44% casi siempre, en igual proporción con un 26% cada uno corresponde a siempre y algunas veces, lo cual indica que es uno de los sectores que mantiene estabilidad económica.

A pesar de los cambios organizacionales con respecto a las fusiones y liquidación de empleados que se han venido presentando en los últimos cinco años, los empleados que aún permanecen pueden satisfacer sus necesidades con el salario que reciben.

Figura 7. Satisfacción necesidades - remuneración

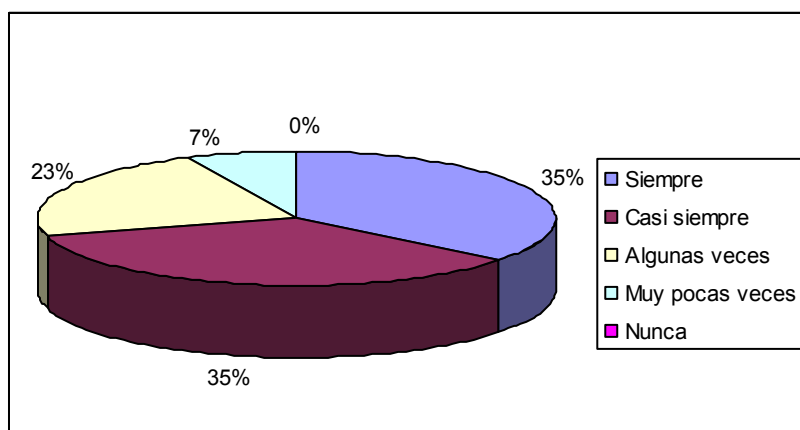


Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En las entidades financieras a sus empleados se les brinda estabilidad laboral y todas las prebendas de ley, además del cumplimiento de los pagos y beneficios adicionales como bonificaciones. Además, es bueno resaltar las personas que laboran en las entidades financieras casi siempre tienen buena remuneración, las cuales corresponden al porcentaje más alto.

- **Están acorde con las funciones**

Figura 8. Remuneración acorde con las funciones



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

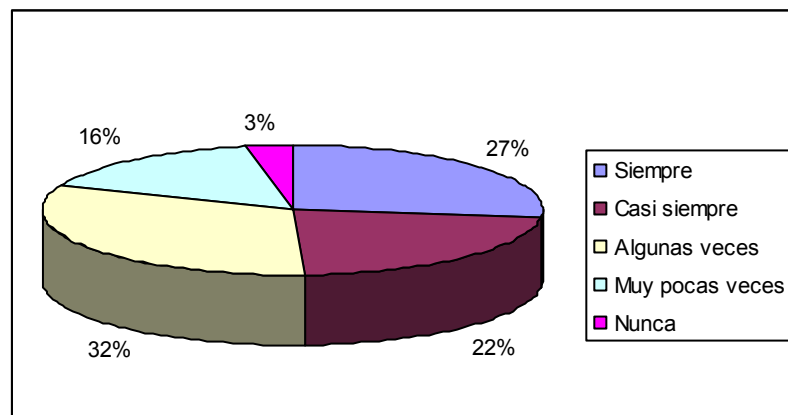
La mayoría de los empleados consideran acorde las funciones con los beneficios económicos recibidos, es así como el 35% contestó siempre puesto que reciben bonificaciones por cumplimiento y además pueden desarrollar sus capacidades, en igual porcentaje casi siempre y un 23% algunas veces dando razones como recarga laboral, salario relativamente bajo para las funciones desempeñadas y mucha responsabilidad. Para el 7% muy pocas veces la remuneración está acorde

con sus funciones puesto que tiene largas jornadas de trabajo sin remuneración adicional, considera que en otras entidades el mismo cargo es mejor remunerado.

El 23% considera que algunas veces el salario esta de acorde con las funciones desempeñadas, se puede determinar que la parte operativa se encuentra un poco en desventaja con la parte comercial quienes tienen como objetivo traer los grandes negocios y reciben estímulos económicos por dicho cumplimiento, esto hace que en algunas oportunidades los otros funcionarios de las demás áreas se sientan desmotivados.

3.1.4 Apoyo aspiraciones de crecimiento profesional

Figura 9. Aspiraciones crecimiento profesional



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

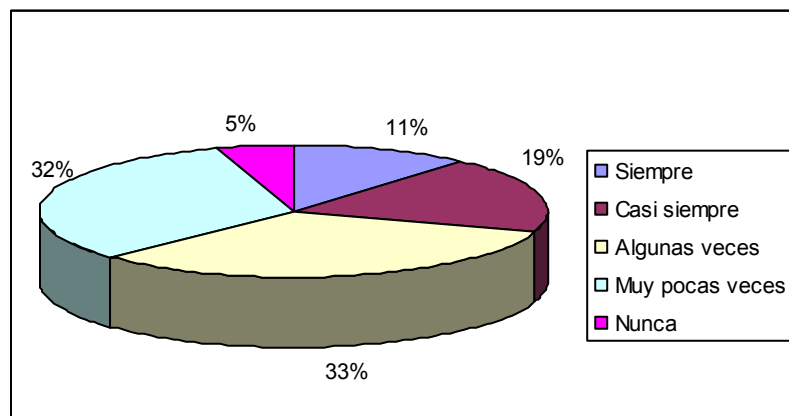
En el sector bancario el apoyo que brindan a los empleados para sus aspiraciones de crecimiento profesional es de un 32% algunas veces donde generalmente son apoyadas con créditos a tasas de interés preferencial y auxilios educativos, encontramos un 27% que contestó siempre, basados en el apoyo que ofrecen en el pago de las especializaciones e igualmente los auxilios para estudios superiores, el 22% siente casi siempre apoyo de la entidad con postulación a subsidios y créditos por nómina y un 16% que muy pocas veces encuentra apoyo de la empresa para sus aspiraciones de crecimiento profesional.

En la mayoría de entidades financieras tienen en cuenta los promedios que obtiene el funcionario en sus estudios superiores, apoyando dicho esfuerzo con los auxilios educativos. Además, existen fondos de empleados donde les brindan para realizar estudios superiores, postgrado y especializaciones.

Este crecimiento personal y profesional es muy importante para los funcionarios, puesto que les permite postularse para cargos superiores.

3.1.5 Beneficios no monetarios

Figura 10. Beneficios no monetarios



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

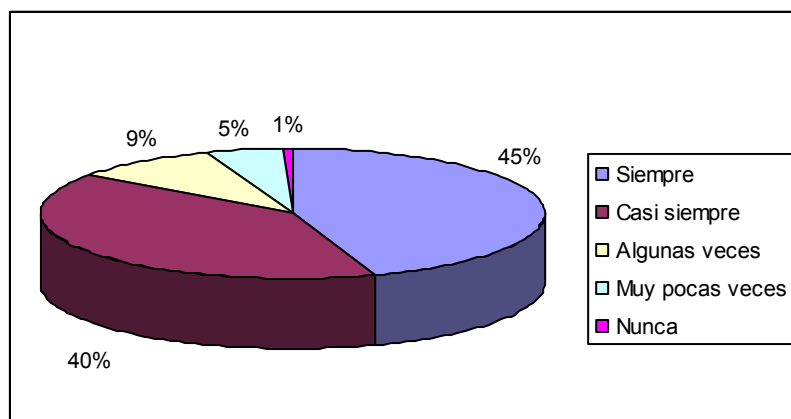
Los funcionarios de las entidades bancarias algunas veces, con un porcentaje del 33% reciben beneficios no monetarios por su buen desempeño, los cuales se ven reflejados normalmente en bonos, regalos, dotaciones, condecoraciones y premios en general, en una proporción similar encontramos un 32% que muy pocas veces recibe estos beneficios adquiriendo cartas de felicitación por su buen desempeño por parte de los jefes e incentivos y reconocimientos, un 19% de los funcionarios encuestados no recibe beneficio alguno adicional a su remuneración respectiva.

Algunas entidades le dan este valor agregado a sus empleados no solo por el cumplimiento de sus metas, también por tiempo laborado o por concursos internos que se realizan para mejorar aspectos de atención al cliente y su fidelización. Sin embargo en la aplicación de las encuestas se evidencia que no todos los funcionarios tienen estos beneficios cuando se trata de contratos directamente con empresas temporales.

3.1.6 Capacitación

Como se observa en la figura 11., para el mejoramiento del desempeño de los empleados bancarios un 45% contestó que por política interna de la empresa siempre se recibe capacitación en los diferentes procesos y cambios que enfrenta la entidad para así asegurarse de tener pleno conocimiento de los productos y servicios a ofrecer de tal manera que se proyecte una buena imagen y seguridad al cliente, para un porcentaje del 40% casi siempre se preocupan por su capacitación para reforzar conocimientos y mantenerse actualizados normalmente de forma virtual, el 9% de los encuestados afirma que algunas veces se reciben actividades para contribuir al mejoramiento de su ocupación.

Figura 11. Capacitación empresarial



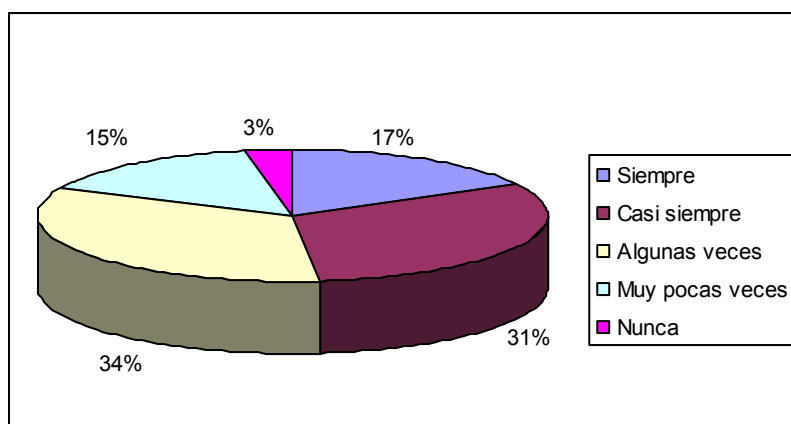
Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Estos porcentajes significan que las entidades se preocupan por el desarrollo de cada uno de sus empleados especialmente para rangos superiores no solo en conocimiento, sino en la manera de exigir y retroalimentar a cada uno de los subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el momento de vinculación de los funcionarios todas las entidades brindan capacitaciones para conocimiento de los servicios ofrecidos en los bancos y posteriormente el continuo aprendizaje en cada uno de los cambios que surgen según las necesidades de los clientes.

3.1.7 Preocupación de la empresa por el bienestar familiar

Figura 12. Bienestar familiar



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En este ítem notamos que el mayor porcentaje está en un 34% que opina que la entidad, algunas veces se preocupa por el bienestar de su familia manifestándose este apoyo en vinculación a diferentes jornadas de salud y fiesta con regalos para los hijos el fin de año, el 31% casi siempre siente la preocupación por el bienestar

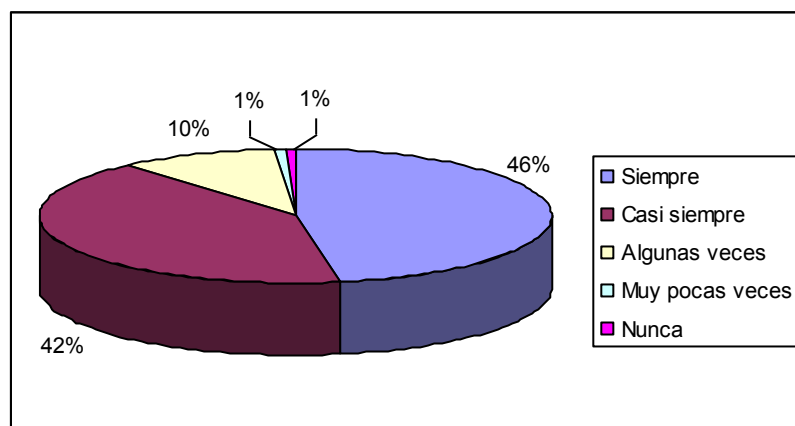
de su familia con apoyos, auxilios económicos para la educación de sus hijos y en momentos de calamidad, el 17% siempre es apoyado con regalos y jornadas de vacunación; para un 15% muy pocas veces la empresa se preocupa por el bienestar de la familia.

Sin embargo aunque son muy parejos los porcentajes los funcionarios no se encuentran satisfechos plenamente ya que en pocos eventos cuentan con sus familias por cuestiones de presupuesto y por tiempo, en la mayoría de entidades las largas jornadas no permiten que se realicen programas donde se logre vincular a las familias, además las actividades se realizan en las grandes ciudades y el desplazamiento dificulta que se puedan integrar a dichos eventos.

3.1.8 Estabilidad laboral

En las entidades bancarias es común la contratación directa con la empresa y con contrato a término indefinido por lo que a un 46% de los encuestados siempre se les garantiza estabilidad laboral, seguido de un 42% de casi siempre donde hay estabilidad pero adicionalmente al contrato se evalúa constantemente el buen desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de las metas, para un 10% algunas veces se mantiene la estabilidad por contratación temporal a término fijo puesto que no están directamente contratados por el banco; aunque no deja de notarse el temor a la unificación o fusión entre entidades del sector.

Figura 13. Estabilidad laboral



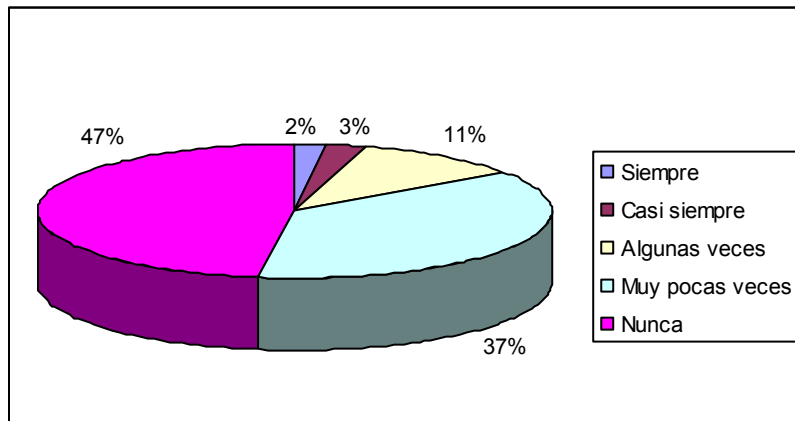
Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Dicha estabilidad también se da por el cumplimiento estricto tanto en los procesos como en las metas, el tipo de contrato que manejan la mayoría de las entidades es indefinido para que los empleados sientan de alguna forma tranquilidad y su carrera laboral sea perfilada para grandes ascensos. Así mismo la experiencia adquirida es importante no solo para laborar en el sector bancario sino en cualquier tipo de empresa.

3.1.9 Permanencia en el cargo

- **Preferencia personales**

Figura 14. Permanencia preferencias



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Con un porcentaje del 47% establece que nunca la permanencia en el cargo depende de preferencias personales, desde el momento del ingreso a la entidad se pasa por un proceso de entrevista y pruebas donde el aspirante demuestra sus capacidades y aptitudes y una vez ocupa el puesto constantemente se evalúa su desempeño por tanto de cada uno depende la permanencia en el sitio de trabajo y para un 37% muy pocas veces obedece a ellas.

Cuando las personas se vinculan a las entidades financieras deben pasar por procesos como pruebas psicotécnicas y así determinan si se encuentran aptas para desempeñar cualquier cargo, aclarando que durante el periodo de prueba se debe demostrar que los funcionarios se encuentran con todas las facultades para dichas funciones, en los porcentajes obtenidos es representativo que la permanencia en sus cargos no depende de preferencias sino todo lo contrario por su desempeño laboral.

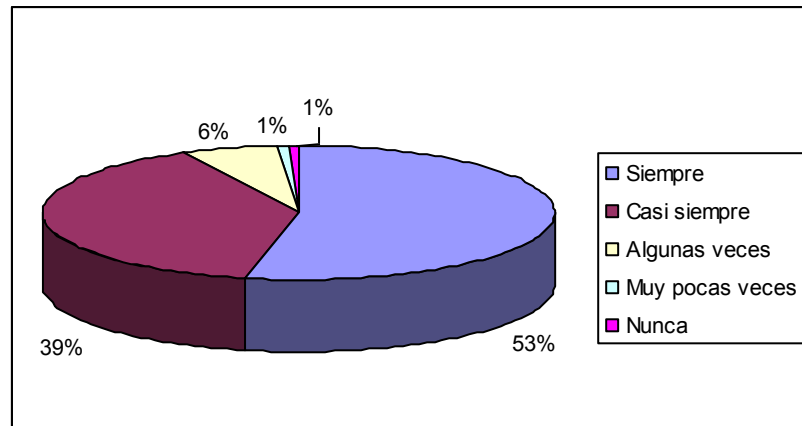
Para cualquier tipo de vinculación las entidades financieras cuentan con páginas web para el registro de hojas de vida, existen un link para registrar los datos y así perfilar las personas para cualquier cargo.

- **Buen desempeño**

Como se observa en la figura 15., para el 53% de los encuestados siempre la permanencia en el cargo depende de su buen desempeño y casi siempre para un 39%. Como se manifestó en el ítem anterior, el cumplimiento de metas y el desarrollo eficiente de sus funciones son el aval que mantiene al funcionario en el cargo. Existen parámetros consignados en el Manual de Funciones, el Código de Ética y Conducta donde se establecen las responsabilidades y deberes que el

funcionario debe cumplir a cabalidad de tal manera que éste tenga claro procedimientos y conductas que garanticen su estadia en su sitio de trabajo.

Figura 15. Permanencia buen desempeño

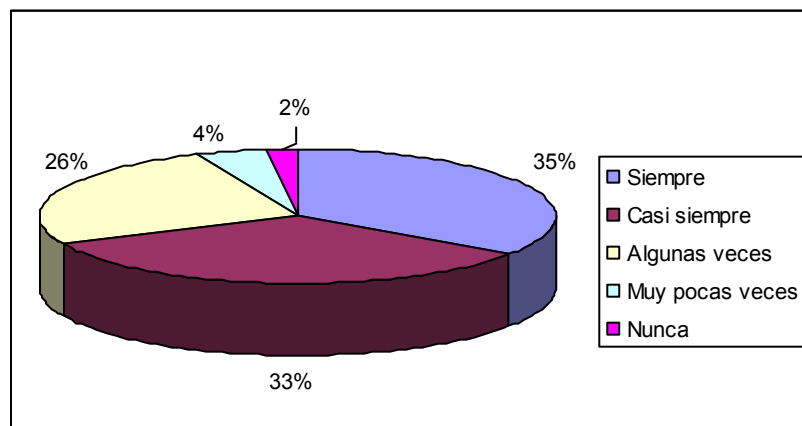


Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En las Entidades Bancaria establecen evaluaciones de desempeño que permiten calificar a los funcionarios de acuerdo al desempeño de sus funciones en un tiempo determinado haciéndoles saber sus falencias y fortalezas, encaminado este aspecto a fortalecer la excelencia laboral y la formación de empleados íntegros que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos, por tal razón el buen desempeño de las funciones es aspecto relevante para la permanencia en la entidad.

3.1.10 Políticas de ascenso

Figura 16. Políticas de ascenso



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

El 35% de estas entidades siempre cuenta con políticas que permiten el ascenso a los funcionarios dependiendo del buen desempeño de los mismos y del nivel

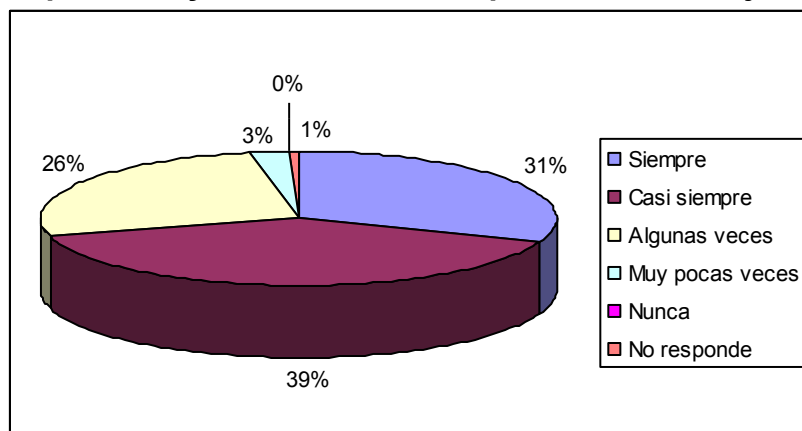
educativo que se tenga, el 33% casi siempre tiene estas políticas evaluando la experiencia, el perfil y desempeño del empleado, con el 26% algunas veces se cuenta con estas políticas manifestándose con el acceso a diferentes convocatorias cuando se presentan las vacantes.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño juegan un papel fundamental en el proceso de ascensos pues una mala calificación es factor de impedimento para la postulación a mejores cargos ya que en ellas se analiza si se está asumiendo el trabajo con responsabilidad, realizándolo con alta calidad, mediante la aplicación de los procedimientos establecidos por el Banco para las diferentes operaciones, contribuyendo a los resultados de la Oficina. Las medidas de seguridad que estas entidades ameritan son de estricto cumplimiento y por ende hace parte en las políticas de ascenso.

3.1.11 Cooperación y colaboración compañeros de trabajo

En estas organizaciones para el 39% de los encuestados casi siempre existe la cooperación y colaboración entre compañeros de trabajo pues se promueve bastante el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral, para un 31% siempre existe esta colaboración porque se cuenta con gente comprometida que contribuye al mantenimiento de buenas relaciones laborales, para un 26% algunas veces se siente esta cooperación debido a la recarga laboral en algunos funcionarios y la falta de tiempo impide la ayuda en la realización de funciones adicionales.

Figura 17. Cooperación y colaboración compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Se puede establecer que en estas entidades los jefes buscan influir con efectividad en su grupo, liderarlo y orientarlo hacia el logro de los objetivos y clarificar la contribución de cada persona para alcanzarlos. Implica fortalecer la

comunicación y relaciones entre los miembros de la oficina y realizar acciones para mantener el compromiso y la motivación, por tanto:

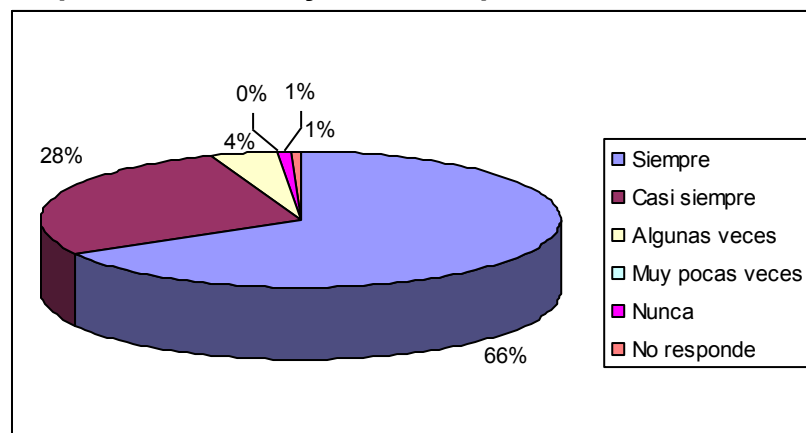
- Diseñan e implementan estrategias para mejorar el clima laboral e intervienen oportunamente para prevenir o solucionar conflictos.
- Utilizan argumentos convincentes para motivar al talento humano; los animan a mejorar el desempeño y brindan reconocimiento.
- Realizan reuniones periódicas con su grupo para analizar los resultados y definir acciones de mejoramiento, brindan apoyo y orientación entre todos los funcionarios de la organización.

3.2 ASPECTOS QUE REFLEJAN LA MOTIVACIÓN

3.2.1 Está comprometido misión y visión de la empresa

Una de las características de las entidades bancarias es mantener publicada la misión y visión empresariales, así mismo en todas las reuniones se da inicio con la mención de las mismas, esto se refleja en el gran sentido de pertenencia de los funcionarios para con la entidad en la que laboran dado que un 66% siempre se siente comprometido con la misión y visión de la empresa, según lo demuestran los resultados del estudio; el 28% casi siempre está comprometido con ellas, así se observa en la siguiente figura.

Figura 18. Compromiso misión y visión empresarial



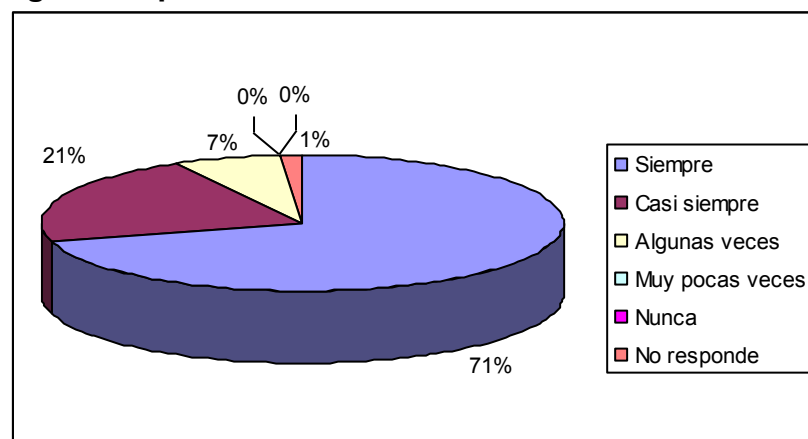
Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En los estudios realizados se encuentra bastante disposición de los empleados para actuar en función de los valores y objetivos del Banco, con un sentido de pertenencia y orgullo, alineando los intereses y conductas personales con las necesidades y prioridades de la organización y trabajan cooperativamente con otros equipos y áreas para lograr metas compartidas. Respetan y siguen los

valores y las normas del Banco, mostrando un comportamiento respetuoso en la organización, cuidando y defendiendo la imagen y reputación del Banco ante otras personas, muestran interés constante por investigar, conocer y comprender la dinámica del sector financiero, para diseñar e implementar estrategias que permitan obtener las metas propuestas para el área y el banco. Se observa cómo buscan orientar la gestión hacia la búsqueda de la calidad, a través del crecimiento constante tanto personal como de la organización; involucran el aporte de ideas e iniciativas para el desarrollo organizacional, la actualización y aprendizaje permanente.

3.2.2 Se siente orgulloso de trabajar en la empresa

Figura 19. Orgullo empresarial



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Como se observa en la figura anterior, el 71% de los empleados bancarios siempre se siente orgulloso de pertenecer a esta entidad por lo que se siente comprometido con el desarrollo organizacional pues de éste depende su surgimiento y progreso, el 21% casi siempre siente este orgullo y afecto por su empresa.

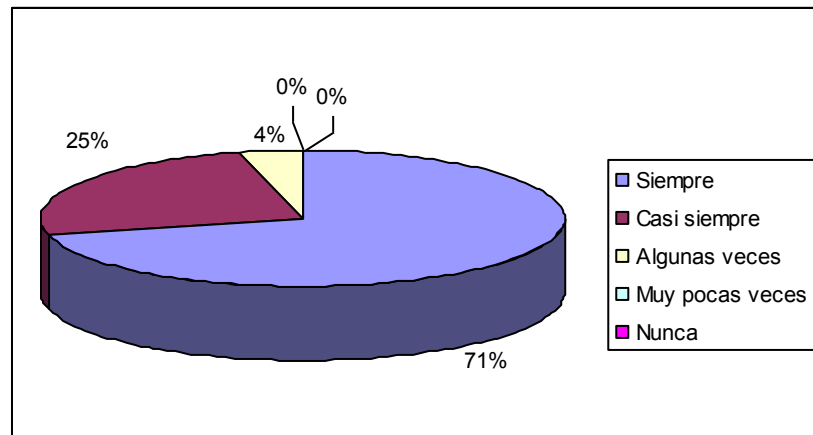
La mayoría de los funcionarios de las entidades bancarias se siente parte de la organización, cuando se expresan del Banco, hablan de “nosotros”. Actúan con compromiso hacia el Banco, asumen frente a la organización la responsabilidad por los resultados de su área y su contribución a los resultados globales.

3.2.3 Le interesa el futuro de la empresa

Dado que existe un gran porcentaje de empleados comprometidos, orgullosos y con sentido de pertenencia en estas instituciones es relevante el 71% para los que siempre es importante el futuro de la empresa y casi siempre para un 25%; puesto que su trabajo depende de la solidez y estabilidad de la organización bancaria, es por esto que se preocupan por responder con versatilidad y flexibilidad a

situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma constructiva y positiva, identificando nuevas o mejores formas de hacer las cosas y de incorporarlas rápidamente en la organización.

Figura 20. Interés futuro empresarial



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Los funcionarios están abiertos a nuevas ideas y al cambio, asumiendo las actividades con responsabilidad y entusiasmo, aceptan los nuevos procedimientos como una forma en que la empresa puede crecer y alcanzar el éxito, pensando en la solidez y estabilidad de la entidad para mantener su nivel de productividad y eficiencia, además de una actitud positiva a pesar de la incertidumbre del mercado y a los continuos cambios económicos, contribuyen en funciones adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados del Banco, además se da una utilización eficiente a los recursos asignados para obtener mejores resultados; van más allá de lo que les piden brindando valor agregado en su gestión.

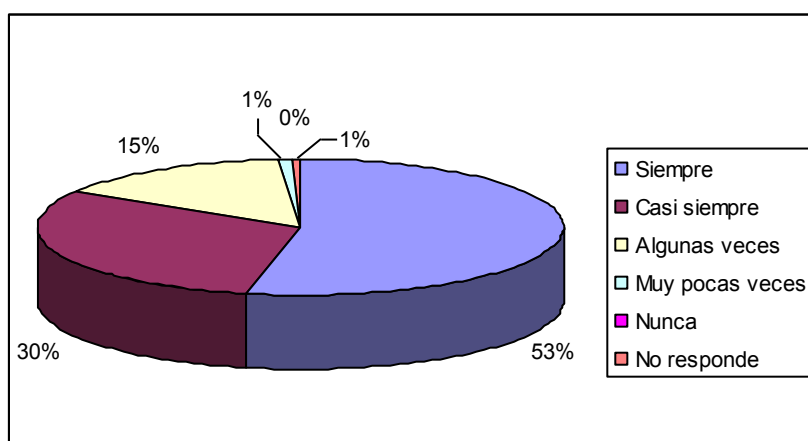
3.2.4 Recomienda la empresa como un excelente sitio de trabajo

Por la estabilidad laboral, el buen ambiente de trabajo, salarios y la experiencia adquirida en las entidades bancarias, el 53% de los empleados siempre recomiendan la empresa como un excelente sitio de trabajo, un 30% de ellos casi siempre hace esta recomendación por el trato y la importancia que se da a las personas, por los beneficios que allí se adquieren adicionales al salario y por la solidez que la empresa mantiene, el 15% algunas veces recomienda el sitio de trabajo, debido a la presión en metas y la remuneración frente a la carga laboral y la responsabilidad.

Por la formación, capacitación y la experiencia adquirida en estas entidades es común que las asocien entre las buenas empresas para trabajar pues a todos los colaboradores que se vinculan al Banco directamente o por empresa externa con cualquier tipo de contrato reciben una inducción general al banco que les permita

alinearse con la cultura corporativa. El proceso de formación es responsabilidad de todos los colaboradores del Banco y requiere del respaldo de los líderes en cuanto a la detección de necesidades, construcción de planes de acción, acompañamiento y seguimiento de los compromisos y actividades resultantes de los seminarios de formación.

Figura 21. Recomendación laboral



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En el sector bancario normalmente establecen para sus colaboradores unos beneficios extralegales que evalúan cada año, los cuales son administrados y controlados por la correspondiente Dirección de Gestión de Personal o Gerencia de Talento Humano, como lo son Primas Extralegales, Primas de Antigüedad, beneficios educativos y de salud entre otros, factores relevantes para presentar la organización como excelente sitio laboral.

Teniendo en cuenta el bienestar de los colaboradores, los bancos llevan a cabo un proceso que facilita la evaluación, retroalimentación, mejoramiento y desarrollo constante de cada uno de los trabajadores contratados desde su vinculación y durante toda su permanencia en la Organización.

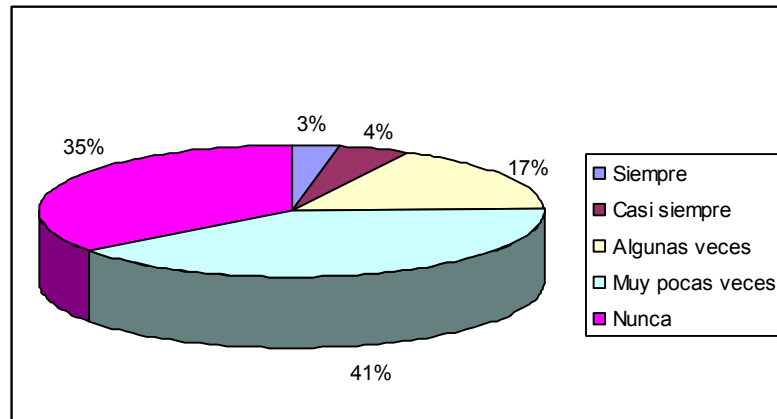
3.2.5 Exigencia trabajo extra sin remuneración

Como lo muestra la figura 22., para el 41% de los encuestados muy pocas veces se debe trabajar horas extras sin remuneración debido a la carga laboral y las funciones asignadas puesto hay días en que se requiere más tiempo del habitual para concluir los procesos sin poderlos postergar por tanto en estas eventualidades el empleado contribuye con tiempo adicional, otro 35% afirma que nunca se realiza esta exigencia.

En general para los funcionarios de estas entidades el trabajar tiempo adicional para el cumplimiento de sus funciones no es como tal una exigencia si no un proceso para responder a la responsabilidad adquirida, ejecutan actividades de

riesgo y seguridad que en pro de su propia tranquilidad optan por disponer de sus tiempo adicional al laboral para la respectiva revisión de los procesos.

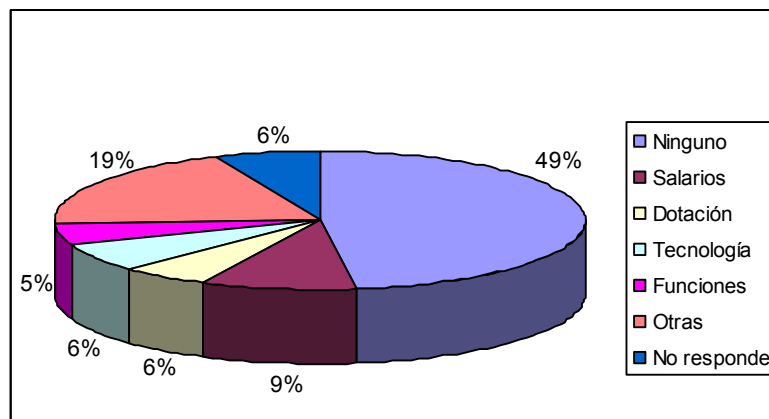
Figura 22. Trabajo extra sin remuneración



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

3.2.6 Aspecto a mejorar de la empresa

Figura 23. Aspectos a mejorar



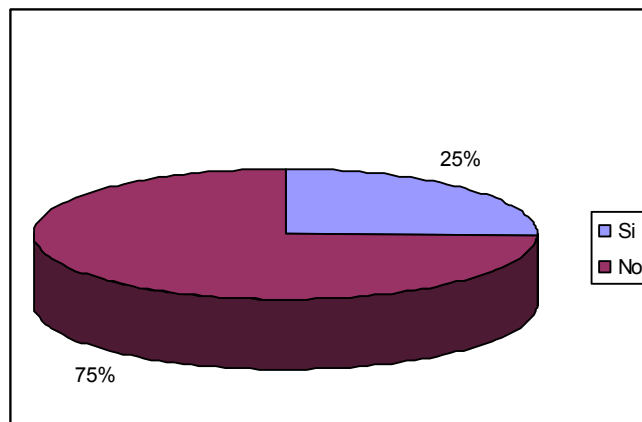
Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

Frente a la pregunta de los aspectos que les gustaría mejorar en la empresa para el 49% de los encuestados no existe aspecto alguno a optimizar, se sienten satisfechos e identificados en su totalidad; un 9% mejoraría los niveles salariales frente a la carga laboral presentada, con un porcentaje del 6% cada uno están los funcionarios que desearían mejorar la tecnología utilizada para optimizar procesos que contribuyan al mejoramiento del desarrollo de las funciones laborales disminuyendo el tiempo de trabajo y los funcionarios que solicitan dotación de uniformes para ofrecer una mejor imagen de la institución, un 5% opina que se debe realizar mejor distribución y nivelación de funciones entre empleados puesto que hay recarga laboral en algunos, entre otros aspectos a mejorar se encuentran

con un porcentaje del 19% temas como presión por metas comerciales, horarios laborales, trato de algunos jefes, mayores incentivos por buen desempeño, apertura de más sucursales y flexibilidad en la asignación de metas. Existe cierto inconformismo por la metodología que últimamente están tomando para la ejecución de las capacitaciones a los funcionarios ya que las realizan de forma virtual y manifiestan quedar con objeciones respecto a los temas tratados.

3.2.7 Gusto por trabajar en otra empresa diferente al sector financiero

Figura 24. Otro sitio de trabajo



Fuente: Encuesta empleados sector bancario Tunja

En contribución a la estabilidad laboral, al gusto por la labores realizadas, por el buen ambiente de trabajo, la experiencia y formación adquiridas en estas entidades, el 75% de los encuestados no le gustaría trabajar en otra empresa diferente al sector financiero, el 25% adicional si le gustaría este cambio por mejorar su parte salarial y poner sus estudios profesionales en práctica.

Hoy en día no es común encontrar entidades que vinculen a sus funcionarios con contrato a término indefinido, evitando así prestaciones sociales, beneficios legales, extralegales y en sí diferentes variables que atan a las personas a sus sitios de trabajo y a sentir e irradiar orgullo institucional.

3.3 CRUCES DE VARIABLES

3.3.1 Orgullo/futuro/trabajar en otro sector

Al realizar el cruce de las preguntas: se siente orgulloso de trabajar en esta empresa / realmente le interesa el futuro de la empresa / Le gustaría trabajar en otra empresa diferente al sector bancario, se obtuvo un 58% los cuales, siempre se sienten orgullosos de trabajar en el banco, les interesa el futuro y quieren continuar en este sector puesto que les ofrece beneficios, contribuyendo a su realización y crecimiento personal, incrementando su compromiso y sentido de

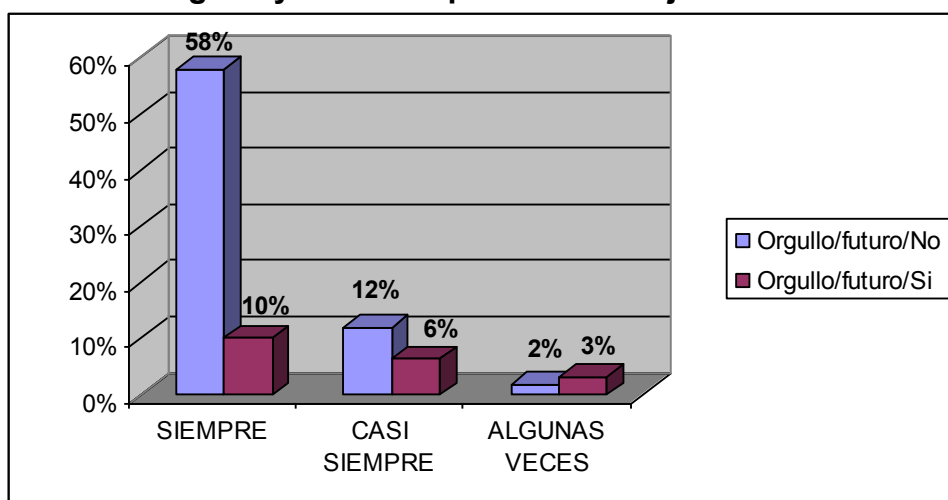
pertenencia, aspecto reflejado en la atención, mantenimiento y mayor vinculación de clientes.

Cuadro 4. Cruce orgullo y futuro empresarial/trabajo sector

Items Variables	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
Orgullo/futuro/No	92	19	3
Orgullo/futuro/Si	16	10	5

Fuente: Las autoras

Figura 25. Cruce orgullo y futuro empresarial/trabajo sector



Fuente: Las autoras

3.3.2 Futuro/recomendación

Cuadro 5. Cruce futuro / recomendación empresa

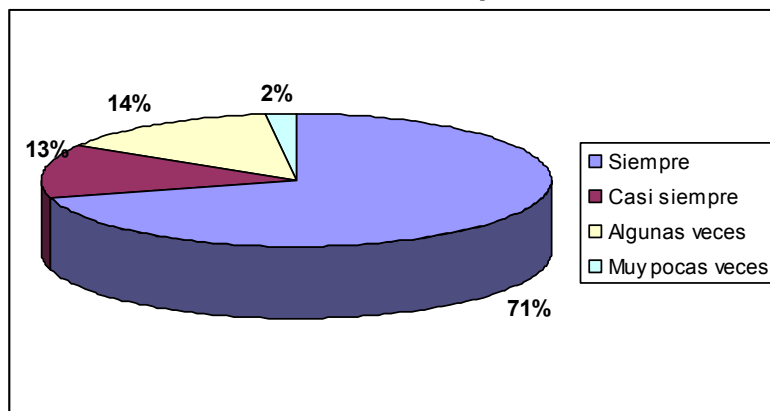
ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES
CANTIDAD	112	21	23	3
PORCENTAJE	71	13	14	2

Fuente: Las autoras

En el cruce de las preguntas: realmente le interesa el futuro de la empresa / recomienda la empresa como un excelente sitio de trabajo, se encuentra un porcentaje representativo del 71% que siempre está comprometido con el progreso de la institución, contribuyendo a su estabilidad y posicionamiento en el mercado, factores claves que incentivan a las directivas a motivar a los funcionarios creándoles sentido de pertenencia, lealtad y fidelidad a su entidad lo cual se ve reflejado en la continuidad, estabilidad y trayectoria laboral que logra obtener un empleado bancario, mérito suficiente que hace recomendar la entidad

como excelente sitio de trabajo, identificándose con ella en el cumplimiento de los compromisos que se adquieren y la orientación a los buenos resultados.

Figura 26. Cruce futuro / recomendación empresa



Fuente: Las autoras

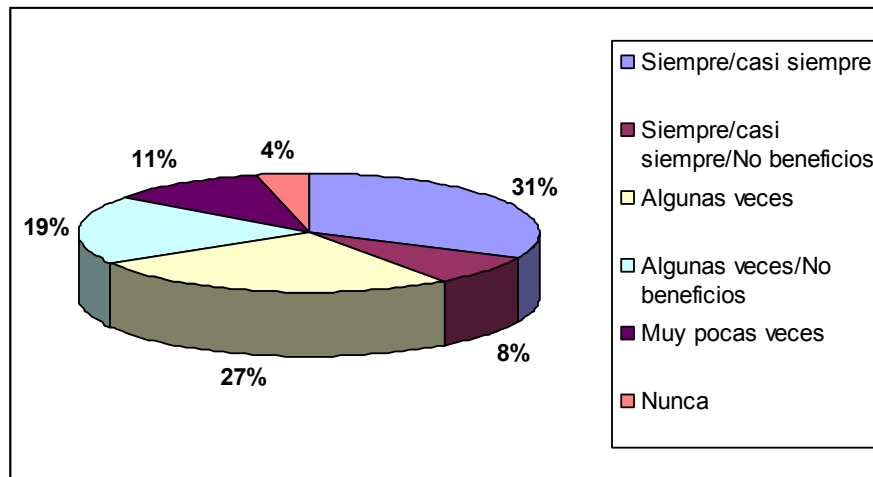
3.3.3 Apoyo/beneficios/capacitación/bienestar

Cuadro 6. Cruce Apoyo/beneficios/capacitación/bienestar

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre/casi siempre	43	31
Siempre/casi siempre/No beneficios	11	8
Algunas veces	36	27
Algunas veces/No beneficios	25	19
Muy pocas veces	15	11
Nunca	5	4

Fuente: Las autoras

Figura 27. Cruce Apoyo/beneficios/capacitación/bienestar



Fuente: Las autoras

Se realiza el cruce de las preguntas referentes a prebendas adicionales como son: apoyo en las aspiraciones de crecimiento profesional / beneficios no monetarios por el buen desempeño / preocupación por capacitación para mejorar el desempeño / preocupación por el bienestar familiar, el 31% considera que siempre o casi siempre existe la cultura organizacional de hacer que sus funcionarios se sientan parte de ella, recibiendo las capacitaciones necesarias e incentivos motivadores que permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, existe proyección hacia el crecimiento personal y fortalecimiento del bienestar familiar apoyados en auxilios educativos, brigadas de salud y créditos especiales que involucran tanto al empleado como a su núcleo familiar; el porcentaje del 27% lo conforma el personal que algunas veces siente que la entidad es poco gestora en este tipo de actividades debido a la escasa preocupación por otorgar mayores incentivos al buen desempeño y la disposición de ayuda en el fortalecimiento a las aspiraciones de crecimiento profesional; podemos concluir que el 19% de los empleados no es estimulado con beneficios adicionales al salario, más sin embargo continúa con el compromiso que se requiere para mantener competitiva la organización.

3.4 CONCLUSIONES

Analizados los resultados de las encuestas se puede afirmar que dentro de las entidades bancarias prima el reconocimiento, la valoración de opinión, la esencia de las personas, así como el trato respetuoso, considerado y amable entre compañeros de trabajo y directivos, comprometidos con la filosofía del banco, respondiendo al cumplimiento de los compromisos y funciones asignadas en pro del futuro de la empresa en colaboración con el buen desempeño del trabajo en equipo.

Para estas organizaciones por seguridad en sus procesos y asesoramiento a sus clientes es vital la constante capacitación y formación de sus empleados pues se requiere conocer las expectativas del cliente y preparar a sus funcionarios para ofrecer un excelente servicio logrando efectividad en el servicio para generar mayor demanda de los mismos ya que son la razón de ser de estas entidades.

Se cuenta con herramientas tecnológicas que en niveles avanzados contribuyen a la optimización de procesos pero a pesar de ello prima la carga laboral frente al tiempo destinado para la ejecución de los procesos, motivo por el cual se reflejan largas jornadas de trabajo sin remuneración adicional pero cumpliendo siempre con la efectividad y cumplimiento de las tareas.

En las entidades bancarias es relevante el incentivo que brindan a sus funcionarios ofreciéndoles estabilidad laboral vinculándolos directamente con la empresa y con contrato a término indefinido de tal manera que se sientan comprometidos y orgullosos con la organización evitando deserción constante en estos sitios de trabajo.

4. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

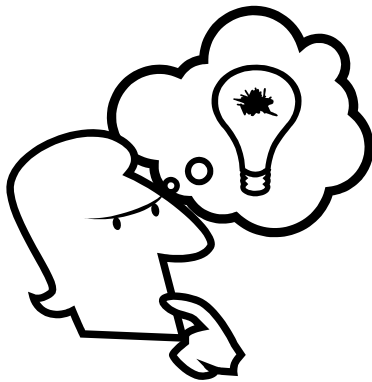
En el diario vivir el ser humano actúa de acuerdo a estímulos, en el campo laboral la motivación juega un papel importante para el buen desempeño de las actividades cotidianas. Un empleado motivado brinda una buena atención a los clientes fortaleciendo la organización reflejándose en el ámbito competitivo.

En el sector bancario donde la misión está basada en la fidelización de los clientes la cual depende del servicio ofrecido desde el momento de su vinculación o percepción obtenida al ingreso de las instalaciones de la entidad bancaria. Es de vital importancia establecer una alta motivación al funcionario que se refleje en la atención al cliente.

Aunque en el estudio realizado los resultados fueron favorables, no se debe descuidar la motivación continua, la cual de alguna manera depende de los directivos fomentar un clima organizacional adecuado teniendo en cuenta ciertas tácticas.

4.1 PAPEL DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

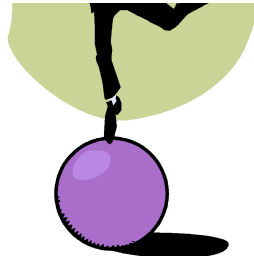


Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desembogue rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy



- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes



tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el talento humano. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no



tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el talento humano. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna

para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administradores que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

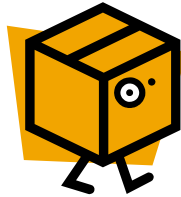


- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero



pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- **Ofrecer retroalimentación(feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.



**los trabajadores motivados
son parte vital en la organización**

4.2 CHARLAS – CAPACITACIÓN

Además de las tácticas anteriores vale la pena reforzar con capacitación que impulse la mentalidad del trabajador hacia la motivación.

ESTA EMPRESA TAMBIÉN ES MÍA

Objetivo General

Orientar a los empleados para que desarrollen el máximo potencial y se involucren en el plan estratégico de la organización.



Objetivos Específicos

- *Aumentar la productividad y efectividad de los empleados.*
- *Anclar y fortalecer la planeación estratégica de la empresa.*
- *Fortalecer los valores humanos y corporativos.*
- *Crear una excelente cultura personalizada de atención y servicio al cliente.*
- *Mejorar el concepto integral de servicio al cliente.*

Alcances

- *Los empleados se identifican con la empresa.*
- *Desarrollan contrato psicológico y sentido de pertenencia*
- *Quieren la empresa, la valoran, la cuidan.*
- *Ahorran los recursos, protegen los enseres.*
- *Brindan un excelente servicio.*

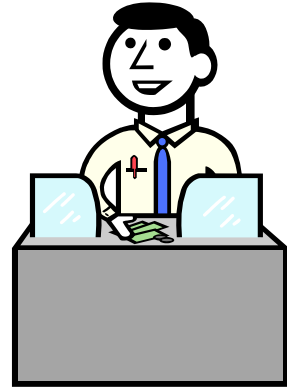
TRABAJAR CON AMOR

Objetivos

- Autoconocimiento e impulso al mejoramiento personal.
- Adquisición, decisión y compromiso - empowerment - para el ejercicio cotidiano laboral.



- Borrar la programación Mental Negativa y los Condicionamientos.
- Eliminar las dudas, el pesimismo, el “No puedo”, “Eso no me toca a mí”, “¿Porqué yo?”...



Empowerment: Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.



Actitudes y comportamientos de un empleado exitoso:

Principales características de un empleado decidido a TRIUNFAR

Decisión y compromiso:

Involucra a los empleados en la planeación estratégica de la empresa y su relación con el cargo desempeñado.

¡Yo soy la empresa!

Crea los cimientos necesarios para desempeñar las actividades con visión a futuro, cambios asertivos y crecimiento permanente.

Semillas de grandeza:

Cada individuo tiene un potencial que permanece oculto durante gran parte de su vida laboral. Este módulo los proyecta, desarrolla y aplica para lograr el máximo rendimiento.

5. CONCLUSIONES GENERALES

1. Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo del talento humano, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.
2. Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.
3. Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.
4. De la motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.
5. La motivación es una de las principales variables que permiten trascender más allá del crecimiento individual o empresariado artesanal, para pasar al Desarrollo Organizacional. No existe duda alguna que la alta productividad y performance organizacional que exhibe una organización está vinculada a los distintos programas de incentivos que se implementan, fortaleciendo las ventajas competitivas.
6. La motivación del talento humano dentro de una empresa es un factor clave en el fomento de un clima organizacional adecuado que permita el desarrollo y logro de los objetivos corporativos y competitivos de una manera eficaz, eficiente acorde las necesidades de la entidad.
7. Fomentar la innovación en los empleados de una organización permite estimular nuevas ideas y mejorar la adaptación a los cambios, ya que son las personas las que realizan diariamente las funciones necesarias para el

cumplimiento de la misión y gracias a ellas se hace posible el desarrollo competitivo de la organización.

8. Finalmente, en el sector bancario de la ciudad Tunja se ofrece una buena motivación como se obtuvo en los resultados del estudio; pero hace falta valorar un poco más a la persona en forma integral, es decir, con incentivos no económicos sino humanos, que mejoren la calidad de vida emocional sin mirar al trabajador solamente como un ente productivo aportando lo mejor de sí para la organización.

6. RECOMENDACIONES

1. Emplear todos los esfuerzos en encontrar caminos más efectivos para ejecutar el trabajo con oportunidad y calidad, buscar metas de excelencia y comprometerse con los resultados finales.
2. Trabajar en equipo y colaboración entre compañeros de trabajo para lograr los objetivos del banco. Realizar esfuerzos para alcanzar el éxito, que se comparta el triunfo como resultado del trabajo de todo el equipo laboral.
3. Realizar procesos de retroalimentación positiva, abierta, respetuosa, confiable y permanente que implique compartir entre funcionarios la percepción sobre su rendimiento para contribuir al mejoramiento del desempeño.
4. Estimular nuevas ideas para ofrecer un mejor servicio al cliente y considerar nuevos enfoques sobre la importancia de las labores realizadas por cada uno de los empleados, su aporte y contribución al desarrollo y mejoramiento de la competitividad de la organización.
5. Para irradiar orgullo y compromiso con el cargo y la organización se debe asumir conductas donde primen los intereses institucionales sobre los particulares de tal manera que se refleje el aprecio y fidelidad hacia el banco.
Pensando en el futuro de la empresa se debe hacer claridad y énfasis en que se debe concebir al cliente como la razón de ser de la entidad, demostrando sensibilidad hacia las necesidades y demandas de los clientes e interés por darle satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
6. En busca del mejoramiento del desempeño es necesario mantener las constantes capacitaciones y fomentar la proactividad en los funcionarios para que estén dispuestos permanentemente a anticiparse, de manera ágil y efectiva a los cambios imprevistos que se generan en el escenario competitivo de la organización, mediante estrategias que garanticen el mantenimiento de los estándares de calidad acordes con los objetivos corporativos.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F.

ESPINAL, Carlos Federico y ROLDÁN Diego. La concertación público-privado: los acuerdos de competitividad en Colombia. Volumen 6 de Serie Documentos técnicos IICA, 2000.

J. J. LÓPEZ, Ibor Aliño; ORTIZ ALONSO, Tomás y LÓPEZ IBOR ALCOCER María Inés. Lecciones de psicología médica. Barcelona España: Elsevier, 1999.

KOONTZ, Harold y WERKRICH. "Administración: Una Perspectiva Global". Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México. 1999.

MASLOW, Abraham H. Motivación y personalidad. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

MCGREGOR, D (1974): Mando y motivación. (1ª. Ed.), Diana, México, D.F. 1974.

MUCHINSKY. Paul M. Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. Cengage Learning Editores, 2002.

NAGHI NAMAUFOROOSH, Mohammad. Metodología de la investigación. México: Editorial Limusa, 2000.

PALOMINO, Antonio "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad". Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima. 2000.

PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: ESIC Editorial, 2008.

PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE TUNJA "*RESTAURACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y MORAL*" 2004-2007"

RODRÍGUEZ, José. "El Factor Humano en la Empresa" Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España 2001

ROJAS BERNAL, Carlos Julio. Empresas competitivas: cómo lograrlas. Colombia RAM Ediciones.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Unisur, Universidad a distancia. Santafé de Bogotá, 1993.

TAMAYO Y TAMAYO Mario. Serie aprender a investigar: Módulo 2 La investigación. Colombia. ICFES. 1999.

_____. Metodología formal de la investigación científica. Segunda edición. México: Editorial LIMUSA, 2005.

VÉLAZ RIVAS, José Ignacio. Motivos y motivación en la empresa. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, 1996.

WERTHER, W, DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (5° ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F. 2000.

CIBERGRAFIA

CABALLANO ALCÁNTARA, José Luis. La competitividad empresarial. [En línea]. [citado el 10-03-10]. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/competitividadempresarial/>

LESKO, Lidija. MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS EN TRANSICIÓN. Facultad de Economía, Universidad de Mostar Bosnia y Herzegovina (BiH) [En línea]. [Citado el 06-03-10]. Disponible en: http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Lesko_Esp_07052007.pdf

MORA VANEGAS, Carlos. Estrategias para el desarrollo competitivo. [en línea]. [citado el 25-09-10]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategiasparaundesarrollocompetitivo>.

Portal del RRHH. La motivación y su influencia en el ámbito laboral. [En línea]. [Citado el 05-03-10]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motamblauch.htm>

ROMERO PERNALETE, Daniel. Trabajo y motivación. Noviembre de 2005. [En línea]. [Citado el 06-03-10]. Disponible en: <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/>

SIBRIAN Oscar Marcelino. Teorías de la motivación. [en línea]. [citado el 23-09-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

SUÁREZ REVOLLAR, Juan Carlos. Teorías de la motivación. [en línea]. [citado el 23-09-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Teorías X, Y, Z. [en línea]. [citado el 20-07-10]. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/teorias-x-y-z.html>

URDANETA, Rubén Dario. Teorías de la Motivación. [En línea]. [Citado el 20-07-10]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

USCANGA GUEVARA y GARCÍA SANTILLÁN: (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*, Edición electrónica gratuita. [En línea]. [Citado el 10-09-10]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2008c/446/

ANEXOS



Anexo A
Encuesta funcionarios bancarios Tunja
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

Señor Encuestado con el ánimo de analizar la motivación de los trabajadores del sector bancario de la ciudad de Tunja, se solicita su valiosa colaboración y objetividad respondiendo la presente encuesta. Marque con una X su respuesta.

Factores de motivación

1. Sus compañeros de trabajo tienen en cuenta sus opiniones.

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

2. Su jefe generalmente apoya las decisiones laborales que Usted toma

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

3. Los beneficios económicos recibidos en la empresa:

Satisfacen sus necesidades

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

Está acorde con las funciones que desempeña

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

Por qué? _____

4. Sus aspiraciones de crecimiento profesional son apoyadas por la empresa.

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

Cómo? _____

5. La empresa le ofrece beneficios no monetarios por su buen desempeño

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

Cuáles? _____

6. En la empresa se preocupan por su formación enviándolo a seminarios y demás actividades que ayudan a mejorar su desempeño.

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Por qué? _____

7. En la empresa se preocupan por el bienestar de su familia

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Cómo? _____

8. La empresa brinda estabilidad laboral

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Por qué? _____

9. La permanencia en el cargo depende de:

Preferencias personales

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

De su buen desempeño

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

10. La empresa cuenta con políticas que permiten el ascenso

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Cuáles? _____

11. Existe cooperación y colaboración entre los compañeros de trabajo

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Por qué? _____

ASPECTOS QUE REFLEJAN LA MOTIVACIÓN

12. Está comprometido con la misión y visión de la empresa

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

13. Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

14. Realmente le interesa el futuro de la empresa

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

15. Recomienda la empresa como un excelente sitio de trabajo

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

Por qué? _____

16. Le exigen trabajar horas extras sin remuneración

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

17. Qué aspecto le gustaría mejorar en la empresa

Salario		Tecnología		Dotación		Funciones asignadas		Ninguno	
---------	--	------------	--	----------	--	---------------------	--	---------	--

Otro cuál? _____

18. Le gustaría trabajar en otra empresa diferente al sector financiero

Si		No	
----	--	----	--

Por qué? _____

Gracias por su colaboración.

Anexo B

Aplicativo de tabulación de encuestas

Microsoft Access - [Encuesta : Formulario]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

1. Sus Compañeros tienen en cuenta sus opiniones

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

2. El jefe apoya sus decisiones laborales

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

3. Los beneficios económicos recibidos en la empresa:

Satisfacen sus necesidades

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Están acorde con las funciones que desempeña

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Por qué ?

Son acordes al cargo que desempeño

4. Sus aspiraciones de crecimiento profesional son apoyadas

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Cómo?

auxilios y créditos

5. Beneficios no monetarios por su buen desempeño

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Cuáles?

6. Capacitación y seminarios

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Por qué?

Es política de la empresa la capacitación constante

7. Se preocupan por el bienestar de su familia

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Cómo?

Regalos a los niños

8. Le brindan estabilidad laboral

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Por qué?

Tipo de contratación indefinida

Registro: 1 de 159

Vista Formulario

NUM

Microsoft Access - [Encuesta : Formulario]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

9. La permanencia en el cargo depende de:

Preferencias personales

☐ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☒ Nunca

De su buen desempeño

☐ Siempre

☒ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

10. Le permiten el ascenso

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Cuáles ?

11. Cooperación y colaboración entre los compañeros

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Por qué ?

Mucha ayuda y respeto entre compañeros

12. Está comprometido con la misión y visión

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

13. Orgullo de trabajar en esta empresa

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

14. Realmente le interesa el futuro de la empresa

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

15. La recomienda como un excelente sitio de trabajo

☒ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☐ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Por qué ?

Buen ambiente laboral y solidez del banco

16. Le exigen trabajar horas extras sin remuneración

☐ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☒ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

17. Le gustaría mejorar algún aspecto de la empresa

☐ Siempre

☐ Casi Siempre

☐ Algunas Veces

☒ Muy Pocas Veces

☐ Nunca

Cuál ?

18. Le gustaría trabajar en otra empresa

☐ Si

☒ No

Por qué?

Estabilidad laboral y buena escuela de aprendizaje

Registro: 159 de 159

Vista Formulario

5.3.3.3

Anexo C

Resultados base de datos

1. Sus compañeros tienen en cuenta sus opiniones

Siempre	48
Casi siempre	72
Algunas veces	36
Muy pocas veces	3
Nunca	0

02 Jefe apoya sus decisiones laborales

Siempre	52
Casi siempre	57
Algunas veces	45
Muy pocas veces	5
Nunca	0

03_1 Satisfacción necesidades

Siempre	41
Casi siempre	70
Algunas veces	42
Muy pocas veces	6
Nunca	0

03_2 Acorde con las funciones que desempeña

Siempre	57
Casi siempre	55
Algunas veces	36
Muy pocas veces	11
Nunca	0

04 Aspiraciones

Siempre	43
Casi siempre	35
Algunas veces	51
Muy pocas veces	25
Nunca	5

05 Beneficios

Siempre	18
Casi siempre	30
Algunas veces	52
Muy pocas veces	51
Nunca	8

06 Capacitación

Siempre	71
Casi siempre	64
Algunas veces	15
Muy pocas veces	8
Nunca	1

07 Bienestar familiar

Siempre	27
Casi siempre	50
Algunas veces	53
Muy pocas veces	24
Nunca	5

08 Estabilidad laboral

Siempre	75
Casi siempre	66
Algunas veces	16
Muy pocas veces	1
Nunca	1

09_1 Permanencia por preferencias personales

Siempre	3
Casi siempre	4
Algunas veces	17
Muy pocas veces	59
Nunca	76

09_2 Permanencia por Buen Desempeño

Siempre	85
Casi siempre	62
Algunas veces	10
Muy pocas veces	1
Nunca	1

10 Políticas de ascenso

Siempre	55
Casi siempre	53
Algunas veces	41
Muy pocas veces	7
Nunca	3

11 Cooperación con compañeros

Siempre	49
Casi siempre	63
Algunas veces	42
Muy pocas veces	4
Nunca	0
No responde	1

12 Comprometido con empresa

Siempre	106
Casi siempre	44
Algunas veces	7
Muy pocas veces	0
Nunca	1
No responde	1

13 Gusta trabajar en esta empresa

Siempre	112
Casi siempre	34
Algunas veces	11
Muy pocas veces	0
Nunca	0
No responde	2

14 Interesado por la empresa

Siempre	113
Casi siempre	40
Algunas veces	6
Muy pocas veces	0
Nunca	0

15 Recomienda la empresa

Siempre	85
Casi siempre	48
Algunas veces	24
Muy pocas veces	1
Nunca	0
No responde	1

16 Exigencia horas extras

Siempre	5
Casi siempre	7
Algunas veces	27
Muy pocas veces	64
Nunca	56

17 Sugerencias a la empresa

Ninguno	76
Salarios	15
Dotación	9
Tecnología	10
Funciones	8
Otras	31
No responde	10

18 Buscar otro trabajo

Si	40
No	119